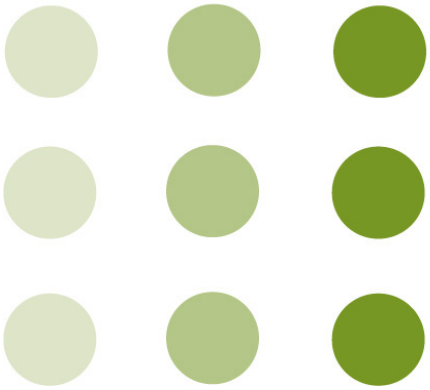
Guide
de rédaction
du plan d'affaires



Ce document se veut un outil pour vous aider dans la préparation de votre plan d'affaires.
Il comprend :

- Un guide complet expliquant de façon détaillée chaque section d'un plan d'affaires;
- Plusieurs adresses de site Internet utiles pour la recherche d'information sur le marché, la concurrence, les étapes d'un démarrage d'entreprise, les aspects légaux, etc.
- Les coordonnées des CLD ayant participé à la préparation de ce guide.

Nous désirons remercier les personnes ayant participé à la rédaction de ce document :

Recherche et rédaction :
Yves Corbeil
Consultant en démarrage et gestion de PME
Intervex inc.

Graphisme et mise en page
Geneviève Deslauriers
Designer graphique
Tohu Bohu créations

Révision linguistique
Madame Lou Gohier

Collaboration :

Martine Lachaine/Josée Quevillon du CLD Laurentides

Mylène Perrier du CLD Antoine Labelle

Ian Reid du CLD Pays-d'en-Haut

Joël Bouchard/Marie Labelle du CLD Rivière du Nord

Normand Lemay du CLD Deux-Montagnes

Serge Vaudry du CLD Argenteuil

La réalisation de ce guide de rédaction d'un plan d'affaires a été rendue possible grâce à la contribution financière des CLD suivants :

Note : Afin de faciliter la lecture du texte, le masculin est utilisé pour désigner à la fois les hommes et les femmes.

TABLE DES MATIÈRES

Avant de commencer 5

1.0 Projet **8**

1.1 Historique de l'entreprise 8
1.2 Résumé du projet 8
1.3 Mission de l'entreprise 8
1.4 Étapes de réalisation avant le démarrage 10
1.5 Objectifs de l'entreprise 11

2.0 Promoteur **12**

2.1 Présentation du (ou des) promoteur(s) 12
2.2 Bilan personnel 12

3.0 Structure juridique et organisationnelle **14**

3.1 Structure juridique 14
3.1.1 Forme juridique 14
3.1.2 Structure de la propriété 14
3.1.3 Convention d'affaires 15

3.2 Structure organisationnelle 16
3.2.1 Organigramme fonctionnel 16
3.2.2 Répartition des tâches 16
3.2.3 Personnes-ressources externes 17

4.0 Environnement externe **18**

5.0 Marketing **20**

5.1 Étude de marché 20

5.1.1 Grandes tendances et marché global 20
5.1.2 Description des produits et/ou des services 21
5.1.3 Territoire visé 22
5.1.4 Clientèle visée et groupes de clients 24
5.1.5 Marché visé et prévisions des ventes 28
5.1.6 Concurrents 28
5.1.7 Avantages concurrentiels 29

5.2 Mise en marché 31

5.2.1 Stratégie de produits et/ou des services 31
5.2.2 Stratégie de prix 31
5.2.3 Stratégie de localisation et de distribution 32
5.2.4 Stratégie de communication marketing 35
5.2.5 Stratégie de personnel en contact direct avec les clients 37
5.2.6 Stratégie de partenariat 38

6.0 Opérations ____ **39**

6.1 Production 39
6.2 Plan d'aménagement 40
6.3 Qualité continue 40
6.4 Approvisionnement 42
6.5 Main-d'œuvre et politiques des ressources humaines 43
6.6 Innovation et contrôle des activités 43

7.0 Prévisions financières ____ **45**

7.1 Coût et financement du projet 45
7.2 Budgets de caisse 46
7.3 États financiers prévisionnels 49
7.4 Analyse financière 52

Annexes 55
Liste et coordonnées des CLD participants 62

Avant de commencer

Si on vous demandait de rouler avec une automobile dont le pare-brise est peint en noir, vous diriez qu'on est tombé sur la tête. Et pourtant, vous pouvez rouler en ayant les deux yeux collés sur le rétroviseur. Il est possible de garder la bagnole sur la route tant bien que mal en se fiant sur le chemin parcouru.

Mais pas pour longtemps, puisqu'au prochain virage, vous serez dans le fossé !

Lancer une entreprise sans planification correspond exactement à conduire son auto en ne voyant rien devant. Le plan d'affaires vous permettra de nettoyer votre pare-brise pour voir le chemin à parcourir, prévoir les embûches et éviter les fossés.

Ce n'est surtout pas du temps perdu

Lancer une nouvelle entreprise, acquérir ou développer une affaire existante constitue un défi fascinant.

Et les nombreuses décisions qu'il faut prendre ne s'improvisent pas. Le temps que vous prendrez à l'élaboration de votre plan d'affaires, c'est beaucoup plus qu'écrire un simple document. Vous êtes dans une période privilégiée qui vous permet de planifier les grandes étapes de votre entreprise et de préparer sa réussite.

Les entreprises à succès ont fait un plan d'affaires et le maintiennent continuellement à jour.

Un plan d'affaires est un document professionnel; respectez donc les principes suivants :

Soyez clair et précis. Évitez les généralités ou le jargon technique. Pourquoi ne pas le faire lire par une personne de confiance qui ne connaît pas le secteur d'activités de votre entreprise ? Vérifiez sa compréhension de votre projet.

Soyez concis. Concentrez-vous sur les points importants et, le cas échéant, complétez votre texte par des annexes : documentation commerciale, statuts, CV, contrats. Joignez-y les analyses et les informations complémentaires et pertinentes que certains lecteurs voudraient consulter. Votre plan d'affaires doit indiquer ce qui est essentiel à la compréhension et à la démonstration de la faisabilité et de la rentabilité de votre projet.

Soyez concret et rigoureux. Expliquez quand et comment vous allez procéder. Assurez-vous qu'il y ait une cohérence entre l'information et les données financières tout au long du plan d'affaires. Autrement dit, tous les chiffres indiqués au texte doivent correspondre au plan financier.

Soyez convaincant, tout en restant objectif

Il peut être tentant, surtout au début d'un projet, d'être délibérément optimiste et de partir du principe que tout se déroulera exactement comme prévu. L'expérience montre toutefois que c'est rarement le cas. Soyez réaliste en effectuant les hypothèses et les scénarios financiers. Demeurez-le tout au long de votre démarche, sans quoi les investisseurs n'y accorderont aucune crédibilité.

Assurez-vous que l'information est basée sur des **faits**, des **statistiques**, des **études** et des **opinions d'experts**. De cette façon, vos conclusions seront crédibles puisqu'elles auront été basées sur des

références neutres difficilement contestables. Même s'il faut être imaginatif pour trouver un nouveau produit, ne vous laissez pas séduire par des idées « *à la mode*»et qui ne dureront pas. Toutes vos décisions doivent être appuyées sur des faits, de façon à ce que vos lecteurs arrivent aux mêmes conclusions.

Soyez prudent

Ne négligez pas une analyse sérieuse des risques de votre projet et prévoyez des marges de sécurité dans vos budgets et votre échéancier de travail. **Imaginez également un *scénario catastrophe*** et examinez-en toutes les conséquences, en particulier financières, pour mesurer le risque maximum couru.

Enfin, écrivez votre plan en ayant constamment à l'esprit ceux à qui vous le destinez. En effet, ces derniers auront parfois une connaissance limitée de votre activité. Cette précaution devrait leur permettre de comprendre votre plan en dehors de votre présence. Sachez que dans bien des cas, on ne vous convoquera pas pour le commenter ou pour préciser des incohérences ou des ambiguïtés.

Effectuez des mises à jour régulières de votre plan d'affaires, selon l'évolution de l'entreprise. Maintenir votre document à jour vous permettra de l'utiliser en tout temps pour une nouvelle demande de financement, d'être continuellement conscient des variables de l'environnement et de vérifier si vos objectifs ont été atteints.

Le dernier conseil, mais non le moindre : « On n'est jamais mieux servi que par soi-même ». Travaillez vous-même votre plan d'affaires; vous serez en mesure de prendre les bonnes décisions si vous maîtrisez bien votre analyse. L'exercice en vaut la chandelle, quel que soit le résultat obtenu.

Encore quelques précisions

N'oubliez pas la table des matières et la pagination de votre document.

Lettre de présentation du plan d'affaires

Une lettre qui présente le plan d'affaires ! Pourquoi pas ? Cela prouve l'importance du document et le soin que vous y avez apporté.

Adaptée au lecteur à qui elle est destinée, cette lettre de présentation pourrait contenir d'autres éléments importants, dont les motivations qui vous ont incité à vous lancer en affaires.

Notes méthodologiques

Le présent guide a été écrit de manière à pouvoir compléter votre propre plan d'affaires. Nous vous invitons à télécharger la **structure du plan d'affaires** à partir du site Internet de votre CLD.

Toutes les explications comprises dans ce guide font référence à la **structure du plan d'affaires** qui sera identifiée par ce symbole :

D'ailleurs, la table des matières du guide correspond en tout point à celle de la structure du plan d'affaires. Cette façon de faire facilitera votre tâche.

Enfin, lorsque vous verrez ce symbole accordez-lui une attention particulière. Il s'agit d'un conseil judicieux qui vous aidera dans l'élaboration de votre plan d'affaires et contribuera à le rendre plus crédible.

1.0 PROJET

1.1 Historique de l'entreprise

Si vous voulez acquérir ou développer une entreprise existante ou si vous devenez associé, décrivez brièvement l'historique de cette entreprise avant le résumé du projet.

Dans le cas d'une acquisition d'entreprise, les états financiers des trois (3) dernières années et l'offre d'achat détaillée devraient apparaître en annexe du plan d'affaires.

1.2 Résumé du projet

Vous devez capter l'attention du lecteur en quelques minutes. Vous disposez de peu de temps, une page ou deux, pour l'intéresser suffisamment à poursuivre sa lecture.

La méthode est simple : exposez brièvement votre projet. De manière à ne rien oublier d'important, faites un paragraphe pour chacune des sections que contient votre plan d'affaires :

- Le projet
- Le ou les promoteurs
- La structure juridique de l'entreprise
- L'environnement externe
- Le marketing
- Les opérations
- Les prévisions financières

Voilà pourquoi, comme le terme l'indique, le résumé du projet doit contenir l'essentiel de votre projet.

Une bonne façon de le faire consiste à le rédiger une fois le plan d'affaires complété. Si vous insistez pour en faire un premier jet dès le début, ne vous surprenez pas de devoir le modifier en fonction des informations accumulées pendant la confection de votre plan d'affaires.

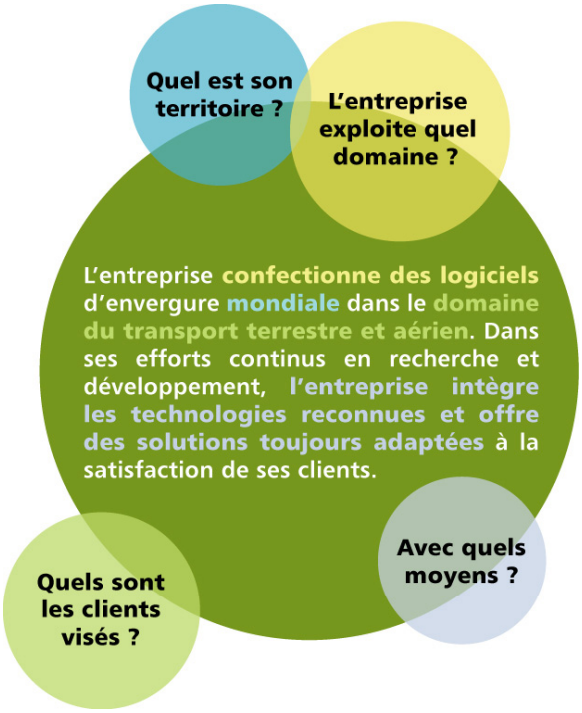
1.3 Mission de l'entreprise

Vous voulez un bon point de départ pour bien circonscrire ce que fera votre entreprise ?

Partez du premier instant où vous avez eu votre idée et reposez-vous les mêmes questions : « Mon entreprise répondra à quel besoin ? » « Qu'est-ce qu'elle apportera de nouveau, de plus ou de mieux aux clients ? » « Qu'est-ce qui différencie mon projet des autres entreprises existantes ? »

Ceci vous amènera à décrire en une phrase ou deux la raison d'être de votre entreprise, sa **mission**. Elle devrait être à la fois assez **étendue,** permettant d'anticiper le développement futur, et **explicite** pour que tous puissent comprendre son domaine d'intervention.

À l'aide d'un exemple provenant d'une entreprise de fabrication de logiciels, voyons ce que devrait contenir une mission :


Quel est son territoire ?
L'entreprise exploite quel domaine ?
L'entreprise confectionne des logiciels d'envergure mondiale dans le domaine du transport terrestre et aérien. Dans ses efforts continus en recherche et développement, l'entreprise intègre les technologies reconnues et offre des solutions toujours adaptées à la satisfaction de ses clients.
Avec quels moyens ?
Quels sont les clients visés ?

Prenez le temps d'aller voir sur Internet comment les entreprises ont élaboré leur mission. Vous y trouverez peut-être des perles.

1.4 Étapes de réalisation avant le démarrage

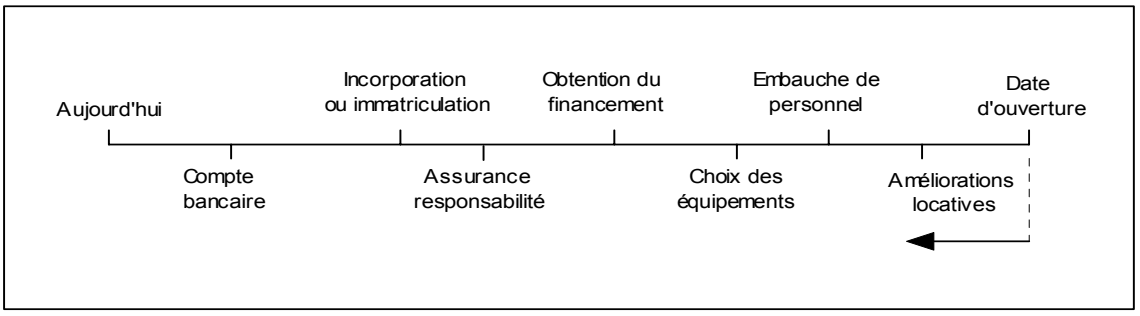
Dans cette section de votre plan d'affaires, vous devez énumérer les principales étapes qui vous mèneront à l'ouverture de votre entreprise. L'élaboration de cet échéancier est une activité fort importante. Il démontre vos qualités de planificateur.

*La **structure du plan d'affaires** vous suggère des étapes que vous pouvez modifier à votre guise. Ces étapes sont présentées sous forme de tableau pour faciliter la compréhension de votre cheminement.*

Il faut surtout être très réaliste.

Jusqu'à sa version finale, ces étapes de réalisation vous demanderont des ajustements répétés durant toute votre démarche de confection du plan d'affaires.

Vous voulez un autre bon conseil ? Sur une ligne horizontale, inscrivez toutes les étapes significatives. Commencez par la fin, c'est-à-dire par la date d'ouverture de votre entreprise. Par la suite, reculez dans le temps jusqu'à aujourd'hui. Précisez les dates de ces étapes en respectant les délais de réalisation.



Si vous pensez manquer de temps, reconsidérez la date d'ouverture ou utilisez les services de personnes dans votre réseau pour accélérer les délais de réalisation.

1.5 Objectifs de l'entreprise

*En utilisant la **structure du plan d'affaires**, énumérez les objectifs **qualitatifs** et **quantitatifs** que vous désirez atteindre. Commencez par le court terme pour terminer par le long terme.*

- Court terme : un an ou moins
- Moyen terme : de un an à trois ans
- Long terme : plus de trois ans

Pour être pleinement valable et significatif, un objectif doit présenter les caractéristiques suivantes :

- Faire mention de résultats précis et mesurables;
- Préciser un délai de réalisation;
- Avoir un caractère réaliste.

Vous devez fixer vos propres objectifs. Toutefois, les objectifs des entrepreneurs touchent, notamment :

- Les niveaux de chiffres d'affaires;
- Le seuil de rentabilité;
- Les profits anticipés;
- Le développement de nouveaux marchés;
- Le remboursement des emprunts.

Il ne faut surtout pas oublier de faire le lien entre vos objectifs et vos états financiers prévisionnels.

2.0 PROMOTEUR

Cette section permet de vous faire connaître, vous et les autres membres de l'équipe, s'il y a lieu.

Les partenaires financiers chercheront en vous les indices, c'est-à-dire les qualités et caractéristiques entrepreneuriales, sur lesquels ils s'appuieront pour donner une réponse positive à votre demande.

2.1 Présentation du (ou des) promoteur(s)

*Voilà pourquoi, dans votre **structure du plan d'affaires**, vous devez vous présenter et vous vendre comme un entrepreneur à succès.*

Évitez d'alourdir votre plan d'affaires en y mettant trop de détails. Vous devez plutôt écrire un sommaire de votre CV en précisant, notamment, les éléments suivants :

- Indiquez votre formation ;
- Présentez vos expériences de travail pertinentes au projet ;
- Mentionnez toute autre expérience qui pourrait s'avérer utile pour l'entreprise ;
- Spécifiez vos qualités et vos aptitudes développées dans vos expériences de travail ;
- Identifiez vos faiblesses personnelles et comment vous comptez y remédier. Plusieurs promoteurs choisissent de s'entourer de personnes-ressources, d'un mentor ou d'un parrain.

En annexe, vous devez joindre votre CV complet et les diplômes ou cartes de compétences significatifs au projet.

2.2 Bilan personnel

- Votre bilan personnel intéressera au plus haut point le bailleur de fonds. Avant d'accorder un prêt, il s'assurera de votre solvabilité et de celle de vos associés. Il cherchera des réponses aux questions suivantes :
- Que possédez-vous ?
- Quelle part de votre projet pouvez-vous financer ?
- Quelles sont vos possibilités de réinjecter des fonds si la situation l'exige ?
- Avez-vous des garanties ?
- Quelles sont vos expériences de crédit ?

*À l'aide du modèle proposé dans la **structure du plan d'affaires**, dressez votre bilan honnêtement, de manière à ce qu'on vous fasse confiance. De toute façon, votre dossier sera examiné au peigne fin.*

Le bilan personnel, c'est tout ce que vous possédez (vos actifs), tout ce que vous devez (vos passifs) et ce que vous valez (votre valeur nette) après avoir payé toutes vos dettes.

*Demandez gratuitement votre **dossier personnel de crédit** aux deux firmes de crédit **Équifax** (www.equifax.ca) et **TransUnion** (www.tuc.ca) que les institutions financières consultent régulièrement. Vous serez en mesure de rectifier les inexactitudes et les erreurs qui s'y trouvent. Si votre dossier est positif, profitez-en pour le présenter en annexe de votre plan d'affaires. Cela pourrait éviter au banquier d'en faire la demande. N'oubliez pas que plus d'entreprises sollicitent votre dossier de crédit, plus vous accumulez de notes qui font diminuer votre cote.*

Commençons par l'actif

Il s'agit d'inscrire la valeur marchande de vos actifs (actions, obligations, autres placements et biens privés) et non leur prix d'achat. Quant aux assurances-vie, il faut inscrire seulement la valeur de rachat. N'oubliez pas aussi qu'une auto louée n'est pas un actif.

La valeur marchande correspond au prix que vous pourriez obtenir actuellement sur le marché.

N'oubliez pas aussi d'identifier les biens que vous possédez actuellement et **qui serviront à l'entreprise**. Ces biens que vous transférerez pourraient être des outils, un immeuble, un ordinateur, de l'équipement, un inventaire, du mobilier de bureau.

Maintenant, passons au passif

Inscrivez le solde à payer sur vos emprunts, vos hypothèques et sur vos autres dettes.

Il serait intéressant d'y ajouter les mensualités ou les remboursements que vous devez effectuer. Un bilan personnel qui comporte beaucoup de cartes de crédit et d'emprunts peut nuire au financement de votre entreprise.

Finalement, déterminez votre valeur nette en utilisant la formule suivante : Actif – Passif = Valeur nette

Au bas du bilan, doit apparaître la déclaration : « Je déclare que les renseignements fournis sont exacts et complets ».

Il est impératif de dater et de signer votre bilan personnel. Pour un bilan conjoint, les deux personnes doivent signer.

3.0 STRUCTURE JURIDIQUE ET ORGANISATIONNELLE

3.1 Structure juridique

3.1.1 Forme juridique

Quelle sera la forme juridique de votre entreprise ? Ce choix doit être judicieux, puisqu'il aura des incidences fiscales et légales personnelles importantes. Le code civil prévoit cinq formes juridiques :

- L'entreprise individuelle ou à propriétaire unique;
- La société de personnes ou société en nom collectif;
- L'organisme à but non lucratif ;
- La société par actions ou personne morale (incorporation);
- La coopérative.

Comme travailleur autonome, si vous utilisez votre nom personnel au complet dans votre raison sociale, vous pouvez démarrer vos opérations sans aucune démarche légale.

*Décrivez, dans la **structure du plan d'affaires,** la forme juridique choisie et les raisons qui motivent votre choix.*

*Afin de vous éclairer sur une multitude de facettes du démarrage d'entreprise, la **Fondation du Barreau du Québec** (www.barreau.qc.ca/fondation/rapports/vosdroits.html), en collaboration avec **Éducaloi** (www.educaloi.qc.ca), a conçu une série de six fascicules d'information destinés aux entrepreneurs québécois. Vous y trouverez une foule de renseignements qui vous aideront à prendre vos décisions face à plusieurs préoccupations juridiques.*

3.1.2 Structure de la propriété

Dans cette section de votre plan d'affaires, vous avez à indiquer la structure de la propriété de l'entreprise. En fait, il s'agit de démontrer à qui appartient l'entreprise. Il faut donc mentionner le nom et le statut de chaque personne qui y investit.

*S'il s'agit d'une entreprise **incorporée** (inc.), indiquez la répartition des différents types d'actions. Dans le cas d'une société en nom collectif (SENC), mentionnez le pourcentage de l'investissement de chaque sociétaire.*

*La **structure du plan d'affaires** prévoit d'ailleurs un tableau à cet effet.*

3.1.3 Convention d'affaires

Vous aurez un ou plusieurs associés et vous voulez éviter des problèmes qui peuvent dégénérer jusqu'à vous faire perdre votre entreprise ?

N'hésitez pas! Avant le démarrage de votre entreprise, au moment où tous les promoteurs débordent de motivation et de bonne volonté, entendez-vous sur une convention d'affaires et signez-la.

Lorsqu'il y a plus d'un propriétaire dans l'entreprise, vous devez définir, notamment :

- Les droits et les obligations de chacun ;
- Les règles qui verront à la bonne conduite des affaires de l'entreprise ;
- Le mode de financement ;
- L'arrivée ou le départ d'un associé ;
- Les modalités concernant le décès d'un des partenaires ;
- La marche à suivre lorsqu'il y a désaccord profond.

*Il existe des modèles de convention d'affaires disponibles dans les **CLD**. Toutefois, des sites Internet, comme www.jurifax.com, proposent des modèles qu'il faut acheter. **La table des matières est toujours disponible sans frais.***

Certes, vous pouvez vous inspirer de ces modèles dans les discussions avec vos associés. Toutefois, consultez un avocat ou un notaire pour vous assurer que votre convention est adaptée à vos besoins.

3.2 Structure organisationnelle

*Le mot d'ordre pour compléter cette section dans la **structure du plan d'affaires** est « qui fait quoi ».*

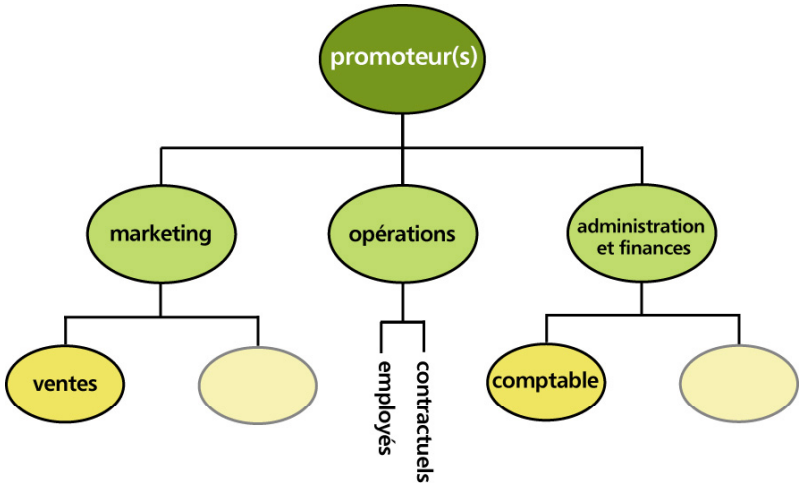
3.2.1 Organigramme fonctionnel

L'organigramme présente visuellement le fonctionnement de l'entreprise.

À ses débuts, la petite entreprise n'a pas une structure très compliquée.

Au fur à mesure de son expansion, la structure évolue et devient plus imposante. Apparaissent alors différents niveaux de responsabilités en partant des propriétaires-dirigeants, du personnel cadre et des employés d'exécution. Dans l'exemple ci-dessous, les postes à prévoir sont en pointillé.

Exemple d'organigramme



3.2.2 Répartition des tâches

Les responsabilités que chaque promoteur assumera au sein de l'entreprise doivent apparaître dans votre plan d'affaires. Une description des tâches complètera cette section.

Il importe de faire valoir la complémentarité entre les promoteurs. Les forces des uns doivent contrebalancer les points faibles des autres.

Les CV des promoteurs présentés en annexe du plan d'affaires feront ressortir leurs compétences et leurs atouts.

*Si vous êtes seul promoteur dans votre entreprise, vous devriez être en mesure de compter sur des personnes-ressources externes qu'il faudra décrire à la prochaine section **Personnes-ressources externes**.*

3.2.3 Personnes-ressources externes

Voici le moment idéal de démontrer l'existence de votre réseau d'affaires et des personnes sur lesquelles vous pouvez compter pour vous aider dans le démarrage de votre entreprise et subséquemment.

Vous avez donc avantage à connaître des personnes-ressources spécialisées dans différents domaines stratégiques : comptable, avocat ou notaire, parrain, spécialiste en marketing, mentor, etc.

Précisons que le parrain est une personne qui possède de l'expérience dans les affaires et qui peut vous conseiller, vous guider, vous aider à prendre des décisions et vous faciliter les contacts d'affaires.

*Cette section, dans la **structure du plan d'affaires,** doit comporter les noms de ces personnes-ressources externes et comment elles contribueront au succès de votre projet.*

4.0 ENVIRONNEMENT EXTERNE

Avant de s'attaquer à la section ***Marketing***, une des premières démarches consiste à identifier et analyser les **variables incontrôlables** qui affectent votre entreprise comme toutes celles qui évoluent dans le même domaine.

Variables incontrôlables

Cette démarche permet véritablement de connaître les **incidences qui affecteront favorablement ou défavorablement** votre projet d'entreprise. Les variables incontrôlables sont d'ordre :

- **Politique et légal**

Les politiques gouvernementales soumettent les gens d'affaires à des changements fréquents. Quelles sont ces exigences politiques et légales ? Étant donné que « Nul ne peut ignorer la loi », vous devez vérifier les lois et règlements (permis d'exploitation, certification, autorisation, enregistrement, etc.) qui régissent votre secteur d'activité.

Il faut aussi prendre connaissance des changements éventuels dans les lois et règlements.

- **Économique**

En quoi la situation économique (taux de chômage, revenu disponible des consommateurs, taux d'intérêt, cycle économique, etc.) peut-elle influencer votre projet d'entreprise ?

Quels sont les bénéfices moyens des entreprises dans votre secteur ? Quel est le niveau d'investissement nécessaire au démarrage ?

- **Socio-démographique et culturel**

Comment les changements démographiques et culturels (vieillissement de la population, taux de natalité, femmes sur le marché du travail, jeunes consommateurs, etc.) influencent-ils le comportement du consommateur en général et vos futurs clients en particulier?

Quels impacts peuvent avoir les changements culturels dans les comportements d'achat ou dans les styles de vie ?

- **Technologique**

Quelles sont les nouvelles technologies que vous devez connaître et assimiler afin de rester concurrentiel dans le marché ?

Il faut penser ici aux équipements, appareils, méthodes de fabrication.

- **Écologique**

Il y a des domaines où l'écologie préoccupe au plus haut point. De quelle dimension écologique devez-vous vous préoccuper dans votre domaine d'activité? La préoccupation écologique des citoyens peut-elle influencer positivement ou négativement votre projet ? Comment ?

Il est impossible de dresser ici une liste de toutes les variables incontrôlables. Toutefois, des visites sur certains sites Internet faciliteront votre recherche :

- Portail du gouvernement du Québec : **www.gouv.qc.ca**
- Portail du gouvernement du Canada : **www.canada.gc.ca**
- Ministère des Affaires municipales, Sports et Loisirs : **www.mamsl.gouv.qc.ca**
- Ministère des Relations avec les citoyens et de l'Immigration : **www.mrci.gouv.qc.ca**
- Centre de Services aux entreprise : **www.infoentrepreneurs.org**
- Site des entreprises et des consommateurs : **http://strategis.ic.gc.ca**
- Site de démarrage d'entreprise : **http://demarrez-entreprise.gouv.qc.ca/fr/index.asp**

*Faites un résumé sous forme de tableau dans la **structure du plan d'affaires** en termes d'**opportunités** et de **risques** et dites comment vous allez tirer partie de ces opportunités et comment vous allez contrer ces risques.*

D'abord, une question : « ***Vaut-il mieux vendre des produits qu'on a fabriqués ou fabriquer des produits qu'on a vendus ?*** » Cette question mérite votre attention.

Autrefois, il y avait les *vendeurs de réfrigérateurs aux Esquimaux* qui pensaient, souvent à tort, pouvoir vendre n'importe quoi à n'importe qui. Ils déployaient une énergie monstre et dépensaient des sommes folles pour prouver que toute la population avait besoin de leurs produits. Ils voulaient *vendre à tout prix les produits qu'ils avaient fabriqués* , peu importe les besoins réels des clients.

Aujourd'hui, avec de bonnes idées en tête et une vision claire, les entrepreneurs étudient d'abord les caractéristiques du marché. Ils posent des questions, analysent les goûts des consommateurs et observent les concurrents. Par la suite, ils créent leurs produits ou services en fonction des attentes de leurs futurs clients. *Ils fabriquent donc des produits vendus d'avance* . En un mot, ils réalisent une **étude de marché**.

Ainsi, dans la première partie de la section **Marketing**, vous devez confirmer par une **étude de marché** l'existence d'un marché ayant un potentiel de ventes suffisant pour justifier la viabilité de votre projet.

La deuxième partie, qui s'intitule **stratégie de mise en marché**, vous permettra de présenter aux clients visés ce qu'ils recherchent vraiment. Vous élaborerez ainsi la meilleure proposition concernant les composantes de votre stratégie marketing, de manière à positionner avantageusement votre entreprise par rapport à la concurrence.

5.1 Étude de marché

Avant de déterminer avec précision les chiffres d'affaires que vous voulez atteindre dans les prochaines années, vous devez connaître les **grandes tendances** dans votre secteur d'activité et le **marché global** d'où vous tirerez votre juste part de marché.

5.1.1 Grandes tendances et marché global

Les grandes tendances

Il faut d'abord comprendre et décrire le secteur d'activité dans lequel votre entreprise évoluera. Le but est de faire, dans la ***structure du plan d'affaires,*** *un portrait général de la situation qui prévaut actuellement et des grandes tendances qui s'annoncent.*

Utilisez toutes les sources fiables d'information : données statistiques, articles de journaux, revues, associations commerciales, industrielles ou professionnelles et votre expérience personnelle.

Dans la structure du plan d'affaires, vous devez décrire l'importance et l'évolution de votre secteur d'activité. Voici quelques pistes de réflexion qui vous aideront à compléter cette section. Choisissez dans cette liste les éléments qui peuvent s'appliquer à votre projet :

- La structure et la composition du secteur d'activité (taille des entreprises, de celles qui exercent un certain contrôle du marché, l'existence ou non de monopoles, etc.) ;
- Croissance, maintien ou décroissance des ventes depuis les 5 dernières années ;
- Nombre d'entreprises dans le territoire visé (il ne s'agit pas ici des concurrents) ;
- Type de marché (de masse, de niche, spécialisé, de détail, de gros) ;
- Saisonnalité des entreprises ;
- Nouveaux produits ou services, nouveaux clients.

Le marché global

On définit le marché global comme étant l'ensemble des consommateurs, des utilisateurs et des acheteurs qui se procurent un bien ou un service.

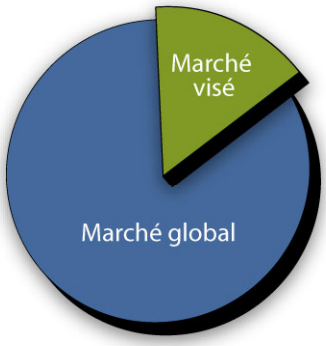
Il n'est pas toujours possible de chiffrer le marché global.

Par contre, il y a des domaines où les statistiques existent. Vous pouvez utiliser le *Profil statistique des communautés canadiennes* sur le site de ***Statistique Canada*** (www.statcan.ca). Ce profil est disponible gratuitement. Néanmoins, vous aurez à payer si vous voulez raffiner votre recherche.

Concernant les produits de consommation courante, la taille réelle du marché global se calcule en multipliant la dépense moyenne (par ménage ou par personne) annuellement (quotidiennement ou hebdomadairement) par le nombre total de ménages ou de personnes dans un territoire géographique précis.

*Ces données, que vous décrirez dans la **structure du plan d'affaires**, permettront de connaître l'ampleur du marché et de déterminer par la suite la partie du marché que vous visez.*

On représente souvent le marché global par une tarte. La pointe de la tarte que vous voulez atteindre constitue le marché visé.



5.1.2 Description des produits et/ou des services

*Dans cette section de la **structure du plan d'affaires**, vous devez décrire avec précision les produits ou les services que vous voulez vendre.*

Selon que vous exploitiez une entreprise de fabrication, un commerce de détail ou une entreprise de service, vous aurez à préciser les caractéristiques de vos produits ou de vos services. Ici, les détails sont importants. Servez-vous des données que vous obtiendrez lors de l'analyse de la concurrence que vous ferez un peu plus loin.

Les produits

Voici une liste des caractéristiques-types concernant les **produits**. Elle est présentée à titre de suggestion. Il se peut que certaines caractéristiques ne s'appliquent pas à votre projet :

- Les caractéristiques physiques perçues (formes, couleurs, grandeurs, etc.) dans un emballage attrayant;
- L'étendue de la gamme (modèles, lignes de produits, style, etc.);
- Un nom commercial ou un nom de produit ou service qui présente une certaine image de marque;
- Le niveau de qualité et les accessoires inhérents;
- La valeur ajoutée;
- L'installation du produit et le mode d'emploi complet et compréhensible;
- La rapidité dans le service et le délai de livraison;
- Le service après-vente;
- Une garantie de sécurité lors de l'utilisation (durabilité, etc.) et de bon fonctionnement pour une période définie;
- Une facilité d'entretien;
- La disponibilité d'un crédit à l'achat.

Les services

Quant aux **services**, il est primordial de bien comprendre qu'ils sont intangibles. Il est donc difficile pour le client de se représenter le service et d'en évaluer la qualité. Pour évaluer les résultats prévus, il s'attardera aux éléments visuels. Voilà pourquoi, un consultant devrait montrer à son client un échantillon du produit final , c'est-à-dire à la suite de son intervention.

5.1.3 Territoire visé

*Maintenant, vous devez délimiter et préciser, dans la **structure du plan d'affaires,** le territoire géographique précis d'où proviendra votre clientèle.*

Toutes les données que vous avez accumulées jusqu'à maintenant à propos des grandes tendances et du marché global concernent ce territoire. Vous devrez considérer la situation concurrentielle en fonction de ce même territoire.

Territoire	Exemples
Local	Quartier d'une grande ville, municipalité
Régional	MRC, région administrative des Laurentides
Québec	Ensemble du Québec
Canada	Une ou plusieurs provinces du Canada
Amérique du Nord	Canada, États-Unis, Mexique
Monde	Plusieurs pays
Autre	Continent

Le territoire où se trouvent vos clients forme votre terrain de jeu. Ce territoire constituera la zone commerciale de votre entreprise.

Une carte géographique vous aidera à identifier les concentrations de clients ainsi qu'à localiser exactement vos concurrents. Cela ajoutera plus de précision à votre plan d'affaires et vous permettra, ainsi qu'au lecteur, de mieux visualiser et mieux comprendre votre projet.

Dans la **poursuite de votre démarche,** le choix du territoire est crucial. Vous serez alors en mesure de compléter votre **étude de marché**, de déterminer plus facilement votre **marché visé** et, ultimement, d'estimer vos **ventes**.

5.1.4 Clientèle visée et groupes de clients

Votre projet d'entreprise devra répondre aux besoins d'un grand nombre de clients. Cependant, il est fort peu probable que vous puissiez satisfaire toute la population.

Voilà pourquoi vous devrez identifier des **groupes de clients** (ou **segments de marché**) qui ont des besoins similaires et qui sont les plus **susceptibles d'acheter vos produits ou services**.

*L'objectif de cette section consiste à bien connaître les groupes de clients potentiels et à les décrire dans la **structure du plan d'affaires**.*

*Voici un exemple de segmentation de trois groupes de personnes qui achètent des **légumes frais biologiques**. Certes, on pourrait y ajouter d'autres données pertinentes sur les habitudes d'achat. Néanmoins, même sommaire, cet exemple provenant de la firme **Optima** de Laval démontre ce qu'est un segment de marché.*

Segment 1
Couples âgés locataires d'appartements dans de grandes tours à Montréal, Québec et Hull. Revenu moyen, éducation universitaire, gestionnaires et professionnels. Forte présence anglophone et allophone. Forte mobilité (0,9 % des ménages au Québec).

Segment 2
Jeunes célibataires et couples louant des appartements dans les grands centres urbains. Éducation universitaire, mais faible revenu. Occupations de cols blancs. Très forte mobilité, très actifs sur le marché du travail, mais chômage élevé (4,1% des ménages au Québec).

Segment 3
Famille d'âge moyen à revenu très élevé habitant dans les grands centres urbains. Propriétaires de vieilles maisons de grande valeur. Éducation universitaire, gestionnaires et professionnels. L'anglais y est souvent la langue dominante (4,0 % des ménages au Québec).

Voici comment faire pour déterminer vos segments de marché. La démarche se réalise en trois (3) étapes :

1 La **première étape** consiste à poser toutes les **questions pertinentes** sur leurs habitudes d'achat et les raisons qui les motivent dans leur comportement d'achat. Voici une liste de questions :

- Qu'est-ce que le client recherche ?
- Qui est ce client ?
- Quel besoin veut-il combler ?
- Quel produit ou service achète-t-il ?
- Combien est-il prêt à payer ?
- Qui prend la décision finale ?
- Comment se prend la décision ?
- Qui fait les achats?
- Où va-t-il pour se procurer le produit ou service ?
- Qui utilise le produit ou le service ?
- Quels sont les critères qui guident son choix ?
- Quand les achats sont-ils faits ?
- Comment le client achète-t-il ?
- Est-ce un achat impulsif, routinier, réfléchi ?
- (…)

2 Les réponses à ces questions vous amènent à la **deuxième étape,** soit brosser un tableau du plus grand nombre de **caractéristiques** possibles concernant la clientèle potentielle que vous visez.

Les deux prochains tableaux vous proposent des données que vous pouvez rechercher quand vos clients potentiels sont des **individus** ou quand vos clients sont des **entreprises**. Ces caractéristiques-types sont présentées à titre d'exemples. Certains de ces éléments peuvent s'appliquer à votre projet, d'autres non.

Caractéristiques-types que vous pouvez rechercher quand vos clients sont des **individus** :

Caractéristiques-types des **individus**	Les réponses dans votre secteur d'activité
Données sociales et démographiques : sexe, âge, revenu, profession, statut social, scolarité, taille de la famille, etc.	
Prix payé pour les produits ou services	
Fréquence d'achat : occasionnelle, annuelle, répétitive (jour, semaine, mois), etc.	
Achat moyen	
Quantité achetée (unité, en vrac, etc.)	
Lieux d'achat (boutiques spécialisées, grande surface, etc.)	
Attraits spécifiques recherchés	
Qualité acceptée	
Éléments de fidélité	
Marques habituellement achetées	
Médias consultés	
(…)	

Caractéristiques-types que vous pouvez rechercher quand vos clients sont des **entreprises** :

Caractéristiques-types des **entreprises**	Les réponses dans votre secteur d'activité
Taille d'entreprise : TPE, PME, grandes entreprises,	
Type d'entreprises : association, organisme, etc.	
Secteur d'activité : fabrication, services, commercial, etc.	

Cycle des achats	
Chiffre d'affaires	
Produits ou services recherchés	
Quantité commandée	
Canaux de distribution	
Nombre d'employés	
(…)	

3 La **troisième étape** vous permet de bien choisir les segments de marché où vous offrirez vos produits ou services.

À l'aide des données recueillies jusqu'à maintenant, utilisez les caractéristiques qui s'appliquent à votre secteur d'activité et retenez celles qui constituent les segments de marché qui vous intéressent.

Voici des hypothèses qui pourraient vous aider :

- Socio-démographiques : sexe, âge, taille de la famille, etc.;
- Socio-économiques : revenu, profession, statut social, scolarité, etc.;
- Géographiques : quartier, municipalité, MRC, etc.;
- Selon l'utilisation : habitudes, fréquence d'achat, etc.;
- Selon le style de vie : valeurs, opinion, écolos, sportifs, loisirs, etc.;
- Selon le canal de distribution : détaillants, grossistes, Internet, machine distributrice, etc.

Au démarrage d'une nouvelle entreprise, il est suggéré de limiter le nombre de segments. Plus la description de vos segments sera précise, plus efficace sera votre ***mise en marché.*** *Vous détiendrez ainsi toutes les données qui faciliteront l'élaboration des stratégies de produits ou services, de prix, de distribution, de communications marketing, de personnel en contact avec vos clients et de partenariat.*

Voici maintenant où et comment vous pouvez trouver les données sur la clientèle visée et les segments de marché :

Il y a les données déjà disponibles (appelées données secondaires) et les informations de première main, celles que vous devrez recueillir vous-même (appelées données primaires).

Données disponibles (données secondaires)

Pour mener à bien cette portion de votre étude de marché, il importe d'abord de rechercher toutes les données existantes et disponibles : statistiques, résultats d'enquêtes et études de marché déjà colligées par d'autres personnes.

Voici quelques sources de données secondaires :

- Consultez les publications de l'**Institut de la statistique du Québec** (**www.stat.gouv.qc.ca**) et de **Statistique Canada** (**www.statcan.ca**). Vous pourrez aussi les trouver dans plusieurs bibliothèques publiques ou universitaires;

- Le **ministère du Développement économique et régional** (**www.mder.gouv.qc.ca**) présente le profil économique de toutes les régions du Québec;

Il y a plusieurs autres sites que vous pouvez consulter :

- **Industrie Canada** (**www.strategis.ic.gc.ca**);
- **Fondation de l'entrepreneurship** (**www.entrepreneurship.qc.ca :** visitez le signet entrepreneurial);
- **Centre de Services aux entreprises du Canada** (**www.rcsec.org**);
- **Développement des ressources humaines Canada** (**http://www.hrdc-drhc.gc.ca/** : liste des profils industriels);
- **Info entreprises** (**www.infoentrepreneurs.org**);
- **Bibliothèque nationale** (**www.bnquebec.ca/**) : dans la section *services utiles sur le Web*, visitez le «Répertoire des sites Web de référence».

Voici d'autres sources d'information pertinentes :

- Les pages jaunes, les bottins des gens d'affaires de votre municipalité ou de votre région, les journaux locaux et régionaux, les magazines spécialisés.

Vous pouvez aussi faire appel à des spécialistes ou des personnes qui oeuvrent dans le domaine depuis plusieurs années :

- Les ministères et organismes gouvernementaux ;
- Les associations (professionnelles, de fabricants, de détaillants) ;
- Les fournisseurs ;
- Les organismes locaux et régionaux (CLD, SADC, CAE, Chambre de commerce, etc.).

Pourquoi ne pas aller rencontrer un propriétaire d'entreprise similaire à la vôtre dans votre région ou ailleurs ?

Informations de première main (données primaires)

Les informations de première main sont celles que vous recueillerez vous-même, et ce, directement auprès des clients potentiels. Il s'agit toutefois d'une démarche qui comporte des difficultés.

L'enquête par questionnaire est une technique délicate. Bien réalisée, elle vous donnera des informations complémentaires intéressantes. Cependant, menée avec peu de rigueur, elle peut vous conduire à des résultats trompeurs.

Faites-la vous-même seulement si la population est bien ciblée, homogène et de petite taille.

Une méthodologie simple est proposée à l'**annexe A**.

5.1.5 Marché visé et prévisions des ventes

L'étude de marché démontre la viabilité de votre projet qui se vérifie dans les ventes.

Déterminer le chiffre d'affaires pour une entreprise en démarrage est plus difficile que pour une entreprise déjà en exploitation. Pour cette dernière, on peut se fier, en partie, sur un historique, sur des expériences de ventes.

Le promoteur d'une nouvelle entreprise est obligé de faire des prévisions de ventes à partir d'hypothèses. Certains promoteurs débordent d'enthousiasme et fixent les chiffres d'affaires à des niveaux très élevés, et ce, dès les premières années. **Il faut éviter ce piège !**

Évaluez vos ventes de façon conservatrice en tenant compte :

- **Des résultats de votre étude de marché** : l'importance du marché, le territoire visé, la présence des concurrents;
- **De vos décisions** : vos objectifs personnels, la capacité de production de votre entreprise, votre stratégie de mise en marché.

Utilisez la section **Description des produits et/ou des services** où vous avez déjà décrit en détail tous vos produits ou services. Pour évaluer vos ventes, servez-vous de l'information accumulée tout au long de votre étude de marché concernant les habitudes d'achat et le comportement des clients potentiels. Essayer de fixer d'abord le chiffre d'affaires annuel, cela tient souvent de la pensée magique. Le but de cet exercice fondamental est de démontrer sur quoi est basé vos ventes.

Utilisez la méthode du plus petit vers le plus gros ! À l'aide d'un simple tableau, listez chacun de vos produits ou services et projetez vos ventes par jour, par semaine, par mois. Dépendamment du secteur d'activité, vous pouvez faire cette opération par groupe de produits ou de services. La somme vous donnera votre chiffre d'affaires annuel.

Tous vos efforts pour bien évaluer vos ventes serviront à établir vos états financiers prévisionnels, en commençant par les budgets de caisse.

5.1.6 Concurrents

La situation concurrentielle constitue l'autre partie de l'environnement externe de votre entreprise que vous devez scruter attentivement.

Certains promoteurs ont tendance à sous-estimer leurs concurrents (ceux qui visent les mêmes groupes de clients avec un produit ou service similaire) ou, tout simplement, à ne pas les voir. Les arguments les plus souvent utilisés sont « Je n'ai pas de concurrents parce qu'ils ne font pas la même chose que moi !», « J'ai un produit ou un service unique ! »

Méfiez-vous de ce premier réflexe !

Faites le tour de vos concurrents à l'aide d'un questionnement complet :

- Quels sont mes principaux concurrents ?
- Que vendent-ils ? Quels sont leurs prix ? Quels marchés visent-ils ?
- Où sont-ils situés ?
- Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?

Vous pouvez trouver les réponses à ces questions en :

- Consultant les **Pages Jaunes** : (www.canada411.ca), le **Centre de Recherche Industriel du Québec** (CRIQ) : (www.icriq.com/fr), l'**Inspecteur des institutions financières** (IGIF) : (www.req.gouv.qc.ca/index.htm), les répertoires d'entreprises des **CLD** et ceux disponibles sur Internet;
- Questionnant leurs clients, leur personnel et leurs fournisseurs.

*Par la suite, à l'aide du tableau présenté dans la **structure du plan d'affaires**, décrivez leurs stratégies les plus importantes et comparez-les.*

Nom des concurrents	Produits ou services	Prix	Publicité et promotion	Distribution et localisation	Autre...	Forces	Faiblesses

De cette manière, vous serez en mesure de réaliser l'ampleur de la situation concurrentielle. Cela vous permettra de préparer vos armes en vue de développer vos propres avantages concurrentiels.

5.1.7 Avantages concurrentiels

À la section précédente, vous avez identifié tous vos concurrents directs et indirects. Vous avez décortiqué leurs différentes stratégies et analysé leurs forces et leurs faiblesses.

*En contrepartie, il faut produire dans la **structure du plan d'affaires** la même analyse pour votre entreprise en décrivant les avantages que vous offrez.*

Plusieurs nouveaux entrepreneurs établissent leurs avantages concurrentiels uniquement en fonction des faiblesses de leurs concurrents. Cette stratégie demeure un bon départ; toutefois, il ne faut pas en rester là.

Pour continuer votre réflexion, posez-vous les questions suivantes : « Pourquoi les gens seraient-ils tentés par mes produits ou services au lieu de continuer d'acheter chez mes concurrents? », « Pourquoi

changeraient-ils leurs habitudes ? », « Mon entreprise offre quoi de plus que celles de mes concurrents ? », « Quelles sont mes forces ? ».

Voici des exemples d'éléments qui peuvent devenir pour votre entreprise de réels avantages concurrentiels. Choisissez ceux qui s'appliquent à votre projet et dites comment ils constituent des avantages pour vos clients :

- Qualité
- Valeur ajoutée
- Choix dans les produits ou services
- Rapport qualité/prix
- Garantie sur le produit ou les services
- Technologie
- Délai de livraison
- Localisation
- Stationnement
- Service à la clientèle
- Présentation du produit
- Service après vente
- Notoriété
- Adaptation aux besoins du client

Il est important de trouver les avantages concurrentiels qui sont significatifs aux yeux de vos clients potentiels.

Mettez aussi en évidence vos avantages concurrentiels dans votre stratégie de communication de marketing, surtout dans votre publicité et vos promotions.

5.2 Mise en marché

Maintenant que vous avez réussi à franchir toutes les étapes de votre étude de marché, vous avez accumulé assez d'information pour établir votre **mise en marché** qui comprend six (6) grandes stratégies : stratégie de produits et/ou de services, de prix, de distribution, de communication marketing, de personnel en contact direct avec les clients et de partenariat.

Mettez-vous dans la peau de vos clients ! Voilà le mot d'ordre pour réussir votre stratégie de mise en marché.

5.2.1 Stratégie de produits et/ou de services

Cette première **stratégie** consiste à rendre vos produits ou services compatibles avec les besoins de vos clients.

*Dans la **structure du plan d'affaires,** vous devez établir les caractéristiques inhérentes à vos produits ou services et indiquer quels sont les bénéfices qu'ils vont procurer à vos clients. Le tout en décrivant les avantages concurrentiels.*

*Vous devez apporter des précisions à vos produits ou services que vous avez décrits à la section **Description des produits et/ou services**. Il faut les présenter en fonction de chacun de vos groupes de clients (segments de marché).*

5.2.2 Stratégie de prix

Comment fixer les prix ? Cette question fondamentale pose souvent des maux de tête aux nouveaux entrepreneurs.

Avant d'élaborer votre stratégie de prix, il est important de connaître :

- Le prix de la concurrence ;
- Votre structure de coût (prix de revient, profit escompté, etc.) ;
- Ce que les clients sont prêts à payer.

Le prix que vous fixerez dès le départ sera fondamental aux yeux des clients.

Lors du démarrage de leur entreprise, des promoteurs ont tendance à couper les prix pour « *se faire une clientèle* ». **Attention à cette stratégie !** N'oubliez pas qu'un tiers (⅓) seulement des consommateurs achète d'abord des prix; les autres recherchent autre chose . Et c'est cette « autre chose » qu'il faut vendre.

Il faut y regarder de près et, selon le secteur d'activité dans lequel vous évoluerez, il est souvent préférable d'offrir un prix spécial annonçant le début de vos opérations, sans oublier de mentionner qu'après une certaine période votre prix régulier sera le prix du marché.

*Dans la **structure du plan d'affaires,** expliquez comment votre politique de prix permettra à votre entreprise de pénétrer le marché et de vous y maintenir tout en générant des profits.*

Offrirez-vous des escomptes de quantité, saisonniers, de caisse, de promotion, etc. ?

Faites part de votre politique de crédit, si vous en accordez à vos clients. Pour faciliter l'achat à vos clients, accepterez-vous les chèques, les cartes de débit ou de crédit ? Offrirez-vous un plan de financement par le biais d'une compagnie de finance ?

5.2.3 Stratégie de localisation et de distribution

La meilleure stratégie de localisation et de distribution débute par une interrogation :

Quel est le meilleur endroit où mes clients voudront trouver et acheter mes produits ou services ?

*C'est en répondant à cette question que vous découvrirez la meilleure localisation et/ou le meilleur canal de distribution pour votre entreprise. Le tout doit apparaître dans la **structure du plan d'affaires**.*

La localisation

Voici une méthode simple qui vous servira à choisir la localisation de votre entreprise.

Tout d'abord, utilisez la carte géographique où vous avez déjà délimité votre territoire et localisé vos concurrents et :

- Répertoriez les locaux commerciaux disponibles ;
- Établissez vos critères de sélection en pondérant l'importance de chacun ;
- Choisissez votre local à l'aide d'une grille permettant de comparer les différentes possibilités.

Vous trouverez en **annexe B** une liste de critères que vous pourrez prendre en considération.

Ne signez pas de bail commercial avant d'être certain d'avoir tous les éléments bien en main pour démarrer votre entreprise. Un bail commercial ne peut être contesté à la Régie des loyers. Si vous voulez profiter d'une occasion tout en sécurisant votre démarche, faites une entente écrite. En échange d'une somme d'argent, le propriétaire vous réservera le local; pendant ce temps, vous pourrez concrétiser votre projet.

Le canal de distribution

C'est l'ensemble des moyens et des opérations qui vous permettront de mettre vos produits et services à la disposition de vos futurs clients.

La politique de distribution de votre entreprise consiste à choisir et à mettre en place un ou plusieurs réseaux de distribution.

Voici les objectifs de la distribution :

- Mettre vos produits à la disposition du plus grand nombre de clients possible ;
- Choisir le ou les canaux de distribution compatible(s) avec l'image de marque de vos produits et services et selon les compétences et le dynamisme des agents de distribution et des intermédiaires;
- Maintenir le niveau de prix payé par les consommateurs dans le respect de la politique de prix de votre entreprise;
- Minimiser les coûts en tenant compte des objectifs précédents.

Vous trouverez en **annexe C** une liste de questions qui vous faciliteront la tâche dans le choix de votre canal de distribution.

Dans le cas d'une entreprise manufacturière, expliquez comment vous comptez acheminer vos produits aux consommateurs :

- Par vente personnalisée et/ou vente directe;
- Par l'intermédiaire de détaillants ou de grossistes.

Vous choisissez de vous installer chez vous ! *Arrêtez-vous et prenez quelques instants pour considérer les éléments qui suivent. Vous en trouverez sûrement d'autres…*

Aspects juridiques

- La réglementation municipale vous autorise-t-elle à exploiter votre entreprise ou à exercer votre profession chez vous ?
- Votre bail vous l'autorise-t-il ?
- Vos assurances en responsabilité civile sont-elles adéquates ?

Compatibilité des lieux avec une activité professionnelle

- La configuration de votre logement permet-elle d'installer votre entreprise chez vous ?
- Est-il adapté pour recevoir le public sans perturber votre vie familiale et sans gêner vos visiteurs ?
- Les installations téléphoniques électriques sont-elles suffisantes par rapport à l'activité que vous projetez pour travailler dans de bonnes conditions ?
- Votre travail va-t-il produire des nuisances (bruits, odeurs, allées et venues fréquentes, etc.) ?
- Avez-vous des animaux domestiques ?
- Avez-vous de très jeunes enfants ?

Compatibilité avec votre vie de famille

- Votre famille est-elle d'accord avec votre projet d'installation ?
- Des membres de votre famille sont-ils disposés à participer à certaines activités de votre entreprise (répondre au téléphone, menus services, etc.) ?
- Avez-vous bien mesuré toutes les conséquences de cette organisation ?
- Avez-vous une discipline suffisante pour vous mettre au travail tous les jours, en restant chez vous ?

5.2.4 Stratégie de communication marketing

*Toute la démarche que vous avez réalisée jusqu'à maintenant, particulièrement dans votre étude de marché, vous amène à décrire dans la **structure du plan d'affaires** votre stratégie de communication marketing. Les renseignements qui suivent vous aideront dans cette tâche vitale.*

La stratégie de communication marketing comporte quatre (4) grands moyens :

- La publicité
- La promotion des ventes
- La vente directe
- Les relations publiques et la publicité gratuite

Utilisez ce que vous savez déjà concernant :

- Vos avantages concurrentiels;
- Le comportement de votre clientèle dans les différents segments de marché;
- Les diverses stratégies de vos concurrents (dont leur communication marketing)

et déterminez l'**axe publicitaire** qui sera la base du message que vous livrerez dans toutes vos communications avec vos clients.

La publicité

La publicité attire l'attention, renseigne sur les produits ou les services, convainc le futur client et le pousse à l'action.

On utilise surtout les médias suivants :

- Publi-reportage
- Campagne publicitaire
- Publicité dans les journaux, revues et
- autres imprimés
- Conférence de presse
- Publicité dans les pages jaunes
- Publicité électronique (radio, TV)
- Publicité sur le Web

La publicité peut aussi comporter le marketing direct. Il s'agit de communications écrites et adaptées aux besoins des clients :

- Envois postaux massifs
- Envois postaux personnalisés
- Envois par télécopieur
- Envois par courrier électronique

La promotion des ventes

Comme l'expression l'indique, l'objectif premier de la promotion des ventes, c'est de vendre, **de faire sonner la caisse !**

- Articles promotionnels
- Réduction, rabais
- Dépliants, brochures, catalogues
- Cadeaux
- Séance d'information, démonstration
- Vidéo
- Site Internet

La vente directe

- Télémarketing
- Vente porte-à-porte
- Vente au détail
- Vente interne et marchandisage (ambiance, étalage, accueil)
- Expositions, salons et foires

Si vous comptez utiliser des représentants, indiquez :

- Les objectifs de ventes
- Les territoires à couvrir
- Le support publicitaire fourni (catalogues, échantillons, lettrage de véhicules, etc.)

Les relations publiques et la publicité gratuite

- Participation à des colloques, salons, congrès
- Participation active à des réunions
- Associations
- Chambres de commerce
- Événements d'envergure
- Autres activités (soupers-bénéfices, tournois de golf, etc.)

..Il ne faut surtout pas oublier tous les moyens qui servent à camper l'image de votre entreprise :

- Cartes d'affaires
- Papeterie d'affaires
- Enseigne
- Emballage, présentoir
- Lettrage sur vitrine ou véhicule

Établissez un calendrier des activités de communications marketing avec les coûts engendrés par tous les moyens que vous comptez utiliser dans vos communications marketing.

Le principe est de ne rien oublier et d'inscrire toutes les sommes dans les documents intitulés «Communication marketing Fiche-budget » qui apparaissent dans la ***structure du plan d'affaires****.*

5.2.5 Stratégie de personnel en contact direct avec les clients

Le personnel en contact direct avec les clients joue un rôle primordial dans votre stratégie de mise en marché. Puisqu'il est en contact direct avec les clients, ce personnel a un double rôle, soit opérationnel et relationnel.

*Décrivez dans la **structure du plan d'affaires** les moyens que vous privilégierez pour sensibiliser votre personnel à vos activités, vos objectifs, votre philosophie, vos valeurs et vos stratégies.*

Prenez le temps d'expliquer à vos employés ce qu'ils doivent parfaitement connaître :

- Les quantités à vendre;
- Les arguments de vente;
- La politique générale de l'entreprise en matière de service après-vente;
- La nature des produits ou services ainsi que leur fabrication, leur utilité, les particularités d'utilisation qui répondent aux motivations d'achat du client.

Ils seront alors en mesure de mieux coordonner leurs efforts, d'offrir un meilleur service et de répondre d'une façon plus efficace aux attentes de vos clients et aux vôtres. L'ambiance générale sera améliorée, car tout le personnel travaillera dans un but commun. **Et, surtout, les clients seront mieux servis.**

***L'attitude du personnel, le service et l'ambiance contribuent beaucoup plus au succès des ventes que toutes les promotions et les rabais.** C'est souvent ce qui incite le client à acheter, indépendamment des prix.*

Il ne faut jamais oublier que le client a besoin d'être rassuré et qu'il retourne toujours à l'endroit où on lui offre le meilleur service.

5.2.6 Stratégie de partenariat

Dans votre entreprise, comme propriétaire-dirigeant, êtes-vous obligé de tout faire? Pas vraiment. **Vous êtes plutôt sensé faire ce que vous aimez faire et ce que vous faites le mieux.** Votre stratégie de partenariat doit vous aider dans ce sens.

Le partenariat ne signifie pas seulement les partenaires ou les associés. La notion de partenariat est beaucoup plus large. Il touche :

- **Les associés**
  Il faut choisir avec soin son ou ses associés. Vos personnalités doivent être complémentaires.

- **Le personnel**
  Comme nous l'avons vu précédemment, il faut choisir avec soin le personnel, surtout celui qui est en contact direct avec les clients. Vous devez considérer vos employés comme de véritables alliés.

- **Les fournisseurs**
  Les fournisseurs font partie de votre entreprise. Vous devez les sélectionner en fonction de leurs produits et services, mais aussi de leurs valeurs.

- **Les clients**
  Selon les études consultées, un client satisfait en parle à au moins trois (3) personnes qui elles, à leur tour, font de même. Tous propagent alors *la bonne nouvelle*. Ces clients jouent le rôle d'ambassadeurs pour votre entreprise. Ils deviennent le prolongement de vos efforts marketing. C'est dans ce sens qu'on dit que les ventes font vendre !

- **Les entreprises complémentaires**
  Vous pouvez réaliser des « joint venture » avec des entreprises dont les produits ou services sont complémentaires aux vôtres.

  Il existe aussi d'autres formes de partenariat. Mentionnons l'impartition (il s'agit de faire exécuter certains procédés ou certaines fonctions, par exemple le service informatique, par un fournisseur externe), le réseautage ou maillage (relations de coopération et d'affaires entre des entreprises constituées en réseau) et les sous-contractants.

- **Les concurrents**
  Vous devez respecter vos concurrents, surtout ceux qui, comme vous, visent d'abord à satisfaire leur clientèle. Aujourd'hui ils sont vos concurrents mais, peut-être demain, pourraient devenir vos partenaires le temps d'un contrat ou d'une vente.

*Dans la **structure du plan d'affaires**, vous devez établir ce qui vous guidera dans votre stratégie de partenariat.*

6.0 OPÉRATIONS

D'une manière générale, cette section permettra de planifier les principales activités opérationnelles de votre entreprise. Selon les spécificités de votre projet, vous devez expliquer comment s'effectueront la production, les approvisionnements, l'approche qualité, les besoins en main-d'œuvre, la recherche et le développement.

Il y aura évidemment des variations selon le secteur d'activité (services, commercial, fabrication) dans lequel votre entreprise évolue.

6.1 Production

*Dans cette section de la **structure du plan d'affaires**, vous devez décrire le fonctionnement général de votre entreprise qui variera évidemment selon que vous êtes dans la fabrication, le commerce de détail ou les services.*

Il faut :

1) Déterminer toutes les étapes ou les tâches que vous devrez accomplir pour mener à bien les activités productives de votre entreprise. Votre calendrier de travail comportera aussi le temps requis pour chaque tâche.

   Fabrication
   Dans le cas d'une entreprise manufacturière, le processus de fabrication finement décortiqué et les ressources nécessaires (équipements, matières premières, technologie avec brevet ou de licence, sous-traitance) permettront de déterminer la capacité de production .

   D'autres paramètres seront aussi utiles, tels que le nombre de mètres carrés requis, le nombre d'employés de production, le nombre d'heures travaillées.

   Commerce de détail
   Les commerces de détail exigent de tenir compte du temps des heures d'ouverture, des heures durant lesquelles vous serez seul.

   Services
   Dans le domaine des services, il faudra vérifier dans les moindres détails le temps requis pour effectuer chaque étape d'un contrat (avant, pendant et après). Il est primordial de prendre en compte le temps requis pour obtenir le contrat, le réaliser et pour vérifier la satisfaction des clients.

2) Évaluer les activités dites *d'organisation* . Habituellement, tout ce qui concerne l'administration générale, la planification du travail, la mise en marché, la sollicitation de clients, les soumissions et la gestion du personnel sont considérées comme des tâches *non productives*.

Commerce de détail
Dans le cas de commerce de détail, il faut ajouter le temps pour les achats, l'étiquetage, l'étalage, etc.

Services
Finalement, cette démarche vous fera prendre conscience du temps effectivement consacré au travail productif, c'est-à-dire au travail facturable .

6.2 Plan d'aménagement

Les espaces physiques requis varient évidemment en fonction du type d'entreprise et du secteur d'activité. Un plan des lieux permettra de juger de la bonne utilisation des espaces.

Fabrication
Pour les entreprises de fabrication, il faut prévoir les mètres carrés par poste de travail, la disposition efficace et sécuritaire des appareils ou des machines, l'entreposage des matières premières et des produits finis, etc.

Commerces de détail
Pour les commerces de détails, les mètres carrés de vente par rapport aux aires de circulation, réception des marchandises, etc.

Services
Pour les entreprises de services, des espaces de bureau et de rencontres, le stockage des fournitures, des bureaux supplémentaires, etc.

Dans tous les cas, il faudra prévoir les bureaux administratifs ainsi que les espaces utilitaires comme l'entrée, les corridors, les toilettes, la salle de repos, etc.

*En plus du plan d'aménagement, vous devez expliquer, dans la **structure du plan d'affaires**, les améliorations (locatives ou à titre de propriétaire) à effectuer au local pour le rendre opérationnel. Idéalement, fournissez :*

- Un plan d'aménagement des espaces physiques;
- Des soumissions pour l'exécution des travaux;
- Un échéancier des étapes de réalisation de l'aménagement.

6.3 Qualité continue

Si vos clients exigent des normes de qualité reconnues (comme ISO ou CSA), vous devez obtenir la certification officielle.

Sinon, vous devez quand même viser la qualité qui devra être assurée par la participation de tous les membres de votre équipe.

L'approche de qualité continue vise le succès à long terme et passe par la satisfaction du client.

Fabrication
Dans leur calendrier de production, les entreprises de fabrication doivent prévoir des procédures de contrôle de la qualité.

*Vous devez décrire, dans la **structure du plan d'affaires,** votre politique ou approche concernant la qualité.*

6.4 Approvisionnement

*Dans la **structure du plan d'affaires**, la section de l'approvisionnement est particulièrement importante pour les **commerces de détail** et les **entreprises de fabrication**. Vous devez fournir tous les détails pertinents concernant les fournisseurs, les assurances, l'entretien et le renouvellement de vos équipements.*

Les fournisseurs

Parmi les critères importants à analyser dans le choix des fournisseurs de biens ou de services, il y a :

- La gamme, la qualité et la variété des
- produits ;
- Le coût (prix, escomptes, rabais de
- quantité, politique de crédit, etc.) ;
- La quantité minimum exigée ;
- Le moyen de transport et les frais de
- livraison ;
- Les délais d'approvisionnement et de livraison (« juste-à-temps ») ;
- La réputation des fournisseurs ;
- La politique de retour des marchandises ;
- Les garanties.

Il est toujours prudent de choisir plus d'un fournisseur afin d'éviter d'être en rupture de stocks parce qu'un fournisseur vous fait faux bon.

Les inventaires

Il est aussi primordial :

- D'expliquer de quelle manière vous allez contrôler votre inventaire (système d'inventaire
- permanent, manuel ou informatisé, inventaire physique hebdomadaire, etc.) ;
- De bien choisir la méthode d'écoulement des stocks ;
- De fixer les coûts d'inventaire de départ ;
- De prévoir l'augmentation des inventaires en cours d'année selon les temps forts d'achalandage ou de fabrication.

Les assurances

Quant aux assurances, le magasinage a bien meilleur coût ! Faites une liste de vos besoins et demandez des soumissions à deux ou trois courtiers.

Dans la gamme des produits offerts, vous avez à considérer les assurances sur les biens (feu, vol, détournement, automobile, pertes d'exploitation, etc.) et sur les personnes (responsabilité civile, invalidité, responsabilité des associés, etc.).

L'entretien et le renouvellement des équipements

Votre plan d'affaires devrait fournir des précisions concernant la gestion de votre équipement. Il faut donc prévoir :

- Une fiche descriptive (numéro de série, date d'acquisition, prix d'achat, etc.) sur chacune des
- pièces d'équipement avec une calendrier d'entretien (date et descriptions des réparations et de

- l'entretien, etc.) ;
- Une politique de remplacement basée sur la durée de vie, les coûts d'entretien, l'amortissement, etc.

Planifiez maintenant, avant de vous faire harceler par certains fournisseurs.

6.5 Main-d'œuvre et politiques de ressources humaines

À quel moment doit-on embaucher ? Faut-il du personnel à temps partiel ou à temps plein ? Qui choisir ? Comment choisir ? Durant combien de temps ? Quelle est la disponibilité de la main-d'œuvre dans le bassin de population ? Toutes ces questions et plusieurs autres encore pourraient faire partie de vos préoccupations. Même aujourd'hui, certains dirigeants d'entreprises ont à l'égard de leur personnel des idées préconçues très variées et tenaces. L'**annexe D** vous expose les théories X et Y de McGregor.

Les ressources humaines constituent une source importante de défis, surtout dans les entreprises en démarrage.

*Voilà pourquoi il vous faut mettre l'emphase immédiatement sur la planification et décrire dans la **structure du plan d'affaires** l'essentiel des politiques de gestion des ressources humaines de votre entreprise :*

- Identifiez les périodes achalandées qui se traduiront par une augmentation d'activités et fixez vos besoins en main-d'œuvre;
- Expliquez vos besoins de main-d'œuvre (vente, administration, production, marketing, etc.);
- Mentionnez le nombre d'emplois qui seront créés (temps plein ou partiel) au démarrage et au cours des deux premières années d'opération ainsi que les dates d'embauche;
- Déterminez les principales qualifications requises pour chacun des postes;
- Définissez leurs tâches et responsabilités dans l'entreprise, l'expérience requise, les connaissances techniques et les habiletés particulières;
- Détaillez pour chacun des employés le nombre d'heures travaillées par semaine;
- Fixez la politique salariale (salaires, commissions, avantages sociaux, bonifications, avancements, etc.);
- Développez un processus de recrutement et de sélection;
- Élaborez une politique d'évaluation et d'appréciation de vos employés;
- Prévoyez de la formation pour vous et vos employés.

L'**annexe E** vous aidera dans la gestion de votre personnel. Cette annexe démontre comment satisfaire les besoins secondaires de vos employés selon Maslow et sa pyramide des besoins.

6.6 Innovation et contrôle des activités

Petites ou grandes, toutes les entreprises ont avantage à intégrer dans leur gestion générale une fonction d'innovation et de contrôle des activités (désignée souvent par la fonction *recherche et développement*). Elle peut prendre plusieurs formes, mais vise toujours les mêmes objectifs :

- Maintenir ses avantages concurrentiels par l'innovation ;
- Satisfaire ses clients en améliorant ses produits et services.

Quel que soit le type d'industrie, l'évolution de l'économie locale ou mondiale impose de prévoir des activités d'innovation et de contrôle au sein de chaque entreprise. Il faut être à l'affût des nouvelles technologies (fabrication), des nouveaux produits (commerces de détail) et des nouvelles pratiques (services).

D'ailleurs, des programmes de crédit d'impôt existent; vous devez les connaître.

*Vous devez décrire, dans la **structure du plan d'affaires,** vos intentions dans ce domaine. Également, les moyens que vous prendrez pour vous maintenir dans le marché et assurer la pérennité de votre entreprise.*

7.0 PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Et maintenant, passons à la partie cruciale, la question financière!

Combien votre projet coûtera-t-il et comment prévoyez-vous le financer ? Combien vous faudra-t-il pour démarrer les opérations de votre entreprise et, par la suite, pour assurer sa progression durant les années subséquentes ? Voilà autant de points qui retiendront fortement votre attention et celle des bailleurs de fonds.

Comme votre dossier sera sans doute analysé par des experts, vous devrez apporter beaucoup de soin à la rédaction de cette partie de votre plan d'affaires. On acceptera de vous prêter ou de vous accorder des subventions si vous parvenez à démontrer vos compétences, mais aussi si vous prouvez que votre projet est viable et rentable et que, par le fait même, vous serez en mesure de rembourser vos dettes.

De plus, vous devez connaître le langage utilisé dans le domaine de la finance. Il vous faut présenter l'aspect financier de votre projet sous forme d'états des résultats, de budget de caisse (ou prévisions de la trésorerie), de bilans et de ratios financiers.

Bien sûr, un spécialiste du **CLD** ou un comptable peut vous aider à faire vos prévisions financières. Mais vous devez comprendre ce que disent les chiffres, car c'est vous qui aurez à mener la négociation avec le prêteur.

7.1 Coût et financement du projet

L'essentiel de cette section consiste à préciser le coût financier de votre projet et les sources de financement possibles. En somme, tout ce qui est nécessaire pour bien démarrer votre projet d'entreprise et réaliser vos premières ventes.

Dans un **premier temps**, faites une liste détaillée de vos **besoins** et des **coûts** en ce qui concerne :

Votre fonds de roulement

Il s'agit de prévoir la liquidité nécessaire au départ (argent en banque), l'inventaire initial (stocks de départ), les frais payés d'avance reliés au démarrage (publicité, assurance, permis, loyer, frais de bureau, etc.) et les dépôts de sécurité exigés par certaines compagnies de services (Hydro, Bell, etc.).

Vos immobilisations

Les immobilisations comprennent notamment les éléments suivants : terrain, bâtisse, améliorations locatives (si vous êtes locataire), équipement de fabrication, outillage, équipement et mobilier de bureau, système informatique, frais de constitution, etc.

Identifiez ce que vous possédez déjà (à inscrire dans votre bilan personnel) et ce que vous devez acquérir.

Dans un **deuxième temps**, établissez comment vous financerez votre projet, en commençant par ce que vous mettrez vous-même en argent et en transfert d'actifs. Par la suite, identifiez les sources de financement à court et long termes.

Les emprunts à long terme servent à financer des actifs à long terme et les emprunts à court terme, des éléments à court terme. Ainsi, pour une bâtisse, on choisira une hypothèque sur 20 ans, tandis qu'un inventaire sera financé par une marge de crédit.

7.2 Budget de caisse

Le budget de caisse est un outil de gestion qui assure une planification des entrées et des sorties d'argent ($) de l'entreprise. Il permet de déterminer le niveau d'encaisse requis pour assurer le bon fonctionnement des opérations. Il sert non seulement à déterminer les besoins en fonds de roulement pour les premiers mois du démarrage, mais aussi pour les mois subséquents.

Le budget de caisse se compare à un état de compte bancaire, puisque toutes les transactions bancaires (entrées et sorties de fonds) réalisées dans le mois y sont consignées au moment précis où elles ont été faites.

Dans votre plan d'affaires, vous devez expliquer toutes les autres hypothèses relatives à vos recettes et déboursés.

Recettes *(entrées de fonds)*

Ventes encaissées
En tenant compte de votre politique de crédit, inscrivez le montant des ventes au moment où l'entreprise les perçoit. Si vous faites une vente de 100 $ le premier mois et que, selon votre politique de crédit, 50 % est payable immédiatement et 50 % dans les 30 jours, le montant des ventes encaissées se répartirait comme suit : 50 $ le premier mois dans ***ventes encaissées comptant*** et 50 $ le deuxième mois dans ***ventes encaissées 30 jours***.

Emprunt à court terme, emprunt à long terme, mise de fonds, subventions et autres
Lorsque vous négocierez des emprunts, que vous injecterez des fonds et que vous recevrez des subventions en cours d'année, vous devrez inscrire ces montants dans le mois où vous prévoyez les encaisser. Exactement de la même manière que lorsque vous déposez de l'argent dans votre compte bancaire.

Déboursés *(sorties de fonds)*

Achats
Inscrivez les montants déboursés pour vos achats de matières premières, marchandises ou matériel, au moment où ils sont payés.

Salaires et avantages sociaux
Quel que soit le type d'entreprise (fabrication, commerce de détail ou services), indiquez les salaires et avantages sociaux de toutes les personnes affectées directement aux opérations. Vous pouvez départager les salaires bruts de production, de ventes et administratifs selon les situations.

Calculez le pourcentage des avantages sociaux qui sont à votre charge comme employeur tels que Assurance-emploi (A-E), Régie des rentes du Québec (RRQ), Fonds de services de santé (FSS), Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), Commission des normes du travail, comité paritaire, etc.

Comme le démontre le tableau qui suit, les charges sociales peuvent varier de 10,5 % à 18 %, selon le type d'entreprise que vous exploiterez.

Tableau des charges sociales en % pour l'année 2004		
Charges sociales	**Charges payées par l'EMPLOYÉ**	**Charges payées par l'EMPLOYEUR**
Régime des rentes du Québec (RRQ)	4,95 %	4,95 %
Assurance-emploi (AE)	1,98 %	1,4 fois la cotisation de l'employé (ou 2,77 %)
Fonds de services de santé (FSS)	---	2,7 %
Normes du travail	---	0,0008 % (ou 0,80 ¢ du 1 000 $)
Commission de la santé et sécurité du travail (CSST)	---	Les taux varient selon les entreprises et les postes de travail

Immobilisations
Inscrivez les déboursés entraînés par l'achat d'immobilisations. Par exemple, si vous achetez pour 1 000 $ de mobilier de bureau durant le quatrième mois d'opération et que vous avez 30 jours pour payer, le montant de 1 000 $ devrait apparaître dans le cinquième mois, soit le mois où vous ferez le paiement.

Autres déboursés
Pour tous les autres déboursés, faites une évaluation mensuelle des différents postes inhérents à votre entreprise et inscrivez les montants au moment où ils entraînent une sortie d'argent.

Total recettes - total déboursés = excédent (ou déficit) mensuel de fonds

Fonds de roulement
Lorsque les liquidités de l'entreprise sont supérieures aux obligations à court terme, on dit que le **fonds de roulement** est **positif**. Inversement, lorsque les liquidités sont inférieures aux obligations, on dit que le fonds de roulement est **négatif**. Sauf exception, une entreprise en démarrage honore rarement toutes ses obligations avec les seules entrées de fonds générées par ses ventes.

Étant donné que le fonds de roulement de votre entreprise sera probablement négatif durant certains mois, il importe d'y suppléer par une **marge de crédit** (ou un emprunt bancaire à court terme) afin de le rendre égal à zéro. Votre **besoin total en marge de crédit** sera déterminé par le **déficit cumulatif le plus élevé** dans votre budget de caisse.

La partie du bas de votre budget de caisse servira à démontrer de quelle manière vous procéderez à l'ajustement de votre fonds de roulement pour maintenir un solde d'encaisse toujours positif.

Pour le budget de caisse et les états financiers prévisionnels, les montants négatifs doivent être inscrits entre parenthèses ( ).

*En vous servant du modèle suggéré dans la **structure du plan d'affaires**, faites vos budgets de caisse pour les deux premières années d'opération. Soyez réaliste dans vos prévisions, **ne sur-estimez pas vos revenus** et **ne sous-estimez pas vos dépenses**.*

Mentionnez toutes les demandes de subvention salariale qui ne sont pas incluses dans la structure financière de démarrage comme le programme « Soutien au travailleur autonome (STA) ».
Les résultats positifs ou négatifs de l'encaisse à la fin de chacun des mois ne signifient pas que l'entreprise est en bénéfice ou en perte. Il ne faut surtout pas confondre le budget de caisse et l'état des résultats.

Faites des hypothèses en cas de difficultés. Prévoyez ce que vous ferez :

- Si vous avez besoin de financement supplémentaire;
- Si vous devez faire des coupures budgétaires;
- Si vous ne recevez pas la subvention salariale demandée;
- Si vous devez fermer l'entreprise.

Prévoyez la réaction de la concurrence lors de votre ouverture et les stratégies que vous adopterez.

7.3 États financiers prévisionnels

Les états financiers prévisionnels comprennent les **États des résultats prévisionnels** et les **Bilans prévisionnels**.

États des résultats prévisionnels

L'état des résultats démontre la **rentabilité** de votre entreprise qui se mesure par vos ventes par rapport aux dépenses d'exploitation pour une **période donnée**. La différence entre les deux donne un bénéfice ou une perte.

*À l'aide de la **structure du plan d'affaires**, présentez les états des résultats prévisionnels de votre entreprise pour les deux prochaines années d'exploitation, en tenant compte des éléments suivants :*

Revenus d'exploitation

Ventes
Utilisez les données issues de vos prévisions de ventes annuelles.

Coût des produits vendus
Le calcul des coûts de produits vendus varie selon le secteur d'activité.

Fabrication	Commerce de détail	Services
Coût des matières premières + salaires de production + avantages sociaux + frais généraux de fabrication	Inventaire du début + achats durant la période – inventaire de la fin de la période	Salaires + avantages sociaux + matériel utilisé
= **coût des produits vendus**	= **coût des produits vendus**	= **coût des services vendus**

Total des revenus d'exploitation – coût des produits vendus = marge brute

En soustrayant le coût des produits (ou des services) vendus des revenus d'exploitation totaux, on obtient la marge brute.

Dépenses

Dépenses d'exploitation

Toutes les dépenses que vous avez faites dans le but de réaliser les revenus d'exploitation doivent être inscrites dans l'état des résultats. Habituellement, ces données proviennent de votre budget de caisse.

Dépenses d'amortissement

On entend par amortissement la façon systématique et rationnelle de répartir le coût des immobilisations selon leur durée d'utilisation (ou leur durée de vie). Il s'agit de comptabiliser *l'usure* des immobilisations et de convertir cette *usure* en **dépenses d'amortissement**. Les lois de l'impôt déterminent les taux selon les catégories d'immobilisations.

Les hypothèses de calcul de l'amortissement doivent apparaître en annexe de vos états financiers. Voici un exemple simple de calcul d'amortissement sur deux années :

Type d'immobilisation	Année	Immobilisation au début	Taux permis de la catégorie	Dépense d'amortissement	Immobilisation à la fin
Camion	1	25 000 $	30 %	7 500 $ / 2 = **3 750 $** (1)	21 250 $
	2	21 250 $	30 %	**6 375 $** (2)	14 875 $

(1) Lors de l'année d'acquisition, il faut calculer la moitié comme dépense d'amortissement
(2) La deuxième année, on utilise la dépense d'amortissement dans sa totalité, soit 6 375 $.

Impôt

Les taux d'imposition du ***ministère du Revenu du Québec*** et de ***Revenu Canada*** varient selon la forme juridique que vous avez choisie pour votre entreprise (voir la section **Structure juridique)**.

Bilans prévisionnels

Le bilan est la liste des actifs de l'entreprise (ce qu'elle possède), des passifs (ce qu'elle doit) et de l'avoir des propriétaires ou valeur nette de l'entreprise (la différence entre les actifs et les passifs).

Le bilan est en quelque sorte un portrait de l'entreprise à un moment précis.

En vous servant de la structure du plan d'affaires, faites les bilans prévisionnels de votre entreprise à la fin de l'an **1** et de l'an **2**

Actif

Encaisse

Prenez l'encaisse à la fin du dernier mois de l'année de votre budget de caisse.

Comptes à recevoir

À partir de vos prévisions de ventes mensuelles et de votre politique de crédit, déterminez les ventes qui ont été effectuées pendant l'année, mais qui seront perçues lors de l'année suivante.

Inventaire
Inscrivez le montant de l'inventaire en fin d'année.

Immobilisations
Inscrivez le montant total des immobilisations au coût d'achat.

Amortissements accumulés
Pour l'an **1** du bilan, le montant sera égal à la dépense d'amortissement apparaissant à l'an **1** de l'état des résultats. Pour l'an **2**, le montant sera déterminé en additionnant les dépenses d'amortissements des deux premières années des états des résultats.

Passif

Emprunt bancaire
À partir du budget de caisse, déterminez le solde à payer pour l'emprunt bancaire à court terme.

Comptes à payer
À partir de vos prévisions d'achats mensuels et de la politique de crédit des fournisseurs, déterminez les achats qui ont été effectués pendant l'année et qui seront payés pendant l'année suivante.

Partie courante de la dette à long terme
Indiquez la partie de la dette à long terme (capital) qui sera due au courant de la prochaine année.

Dette à long terme
Inscrivez la portion de la dette à long terme (capital) qui reste à rembourser, excluant la partie courante de la dette à long terme.

Avoir net

Capital
Indiquez la mise de fonds des promoteurs.

Bénéfices non répartis
Il s'agit des bénéfices nets de l'entreprise qui n'ont pas été distribués aux propriétaires.

Subvention (s)
Indiquez tout montant obtenu dans le cadre d'une subvention.

Comme dans la confection de votre bilan personnel : actif total = passif total + avoir net.

7.4 Analyse financière

Seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité, appelé également point mort, est le niveau de ventes pour lequel l'entreprise ne réalise ni bénéfice, ni perte. Ce n'est qu'après avoir franchi ce point que l'entreprise commence à être rentable.

Pour calculer le seuil de rentabilité, il faut distinguer les frais variables des frais fixes. Les frais variables sont les frais qui varient directement en fonction des ventes (matières premières, marchandises, matériel, main-d'œuvre directement affectée à la production du produit ou du service, commissions des vendeurs).

Les frais fixes sont les dépenses qui demeurent relativement stables en dépit des variations du niveau des ventes (loyer, téléphone, assurances, frais de bureau, etc.).

Le seuil de rentabilité se calcule selon la formule suivante :

$$V = \frac{FF}{1 - (FV/VT)}$$

où

V : le chiffre de ventes au seuil de rentabilité
FF : les frais fixes
FV : les frais variables
VT : les ventes totales de l'exercice

Exemple : Supposons qu'une entreprise prévoie les résultats suivants :

Frais fixes	**70 000 $**
Frais variables	**63 000 $**
Ventes totales	**140 000 $**

Le seuil de rentabilité serait :

$$V = \frac{70\,000\ \$}{1 - (63\,000\ \$ / 140\,000\ \$)} = 127\,273\$$$

En vous servant de l'exemple suggéré, déterminez le seuil de rentabilité de votre entreprise.

Ratios financiers

Les ratios financiers permettent d'évaluer la performance de l'entreprise comparativement aux autres entreprises du même secteur. Il en existe plusieurs et certains peuvent s'avérer plus représentatifs de votre projet que d'autres. Voici quelques exemples :

Ratios de rentabilité	
Marge nette sur les ventes	Bénéfices nets avant impôts x 100 % Revenus des ventes
Pourcentage de bénéfice brut	Bénéfices bruts x 100 % Revenus des ventes
Rendement de l'actif	Bénéfices nets x 100 % Actif
Rendement du capital investi	Bénéfices nets x 100 % Avoir des propriétaires

Ratios d'efficacité	
Coefficient de rotation de stocks	Coût des produits vendus Coût du stock moyen
Période de recouvrement des comptes	Comptes à recevoir Crédit aux clients/365 jours
Ratios de santé financière	
Coefficient du fonds de roulement	Actif à court terme Passif à court terme
Indice de liquidité	Encaisse + titres + comptes clients + effets à recevoir Passif à court terme
Couverture de la dette	Bénéfices nets + amortissement + intérêts Remboursement du capital + intérêts
Ratio du passif à l'avoir des propriétaires	Passif total Avoir des propriétaires

ANNEXE A

Une enquête par questionnaire comprend plusieurs étapes :

- **Définir les objectifs**

  Que voulez-vous savoir ?

  Dans un premier temps, vous devez bien identifier les données que vous voulez recueillir sur vos futurs clients et que vous n'avez pas pu trouver dans votre recherche de *données secondaires* .

  Ne retenez que deux ou trois objectifs. Il ne faut pas que le questionnaire soit compliqué à administrer.

- **Rédiger le questionnaire**

  Le questionnaire doit être de qualité. Sa confection minutieuse vous aidera à obtenir de meilleurs résultats dans votre enquête.
  Posez des questions menant à des réponses précises (avec des questions à choix multiples) plutôt que des questions à développement, beaucoup plus difficiles à confectionner et à analyser.

  Les questions porteront sur des éléments quantitatifs et/ou qualitatifs. Vous pouvez chercher sur le ***marché*** (nombre de clients potentiels, dépense moyenne, fréquence d'achat, taux d'utilisation d'un service, etc.), sur les ***concurrents*** (choix actuel, produits ou services achetés, prix payé, niveau de satisfaction, etc.) et sur le ***profil des clients, leur comportement et leurs besoins*** (âge, sexe, revenu, scolarité, profession, lieu d'achat, propension à acheter votre produit ou service, prix acceptable, etc.).

  Si vos clients sont des ***entreprises***, les questions porteront sur des éléments précis, tels que le nom de l'entreprise, le secteur d'activité, le nom du répondant et le poste occupé, le nombre d'employés, la satisfaction actuelle, les quantités actuellement achetées, l'intention d'essayer votre produit ou service, etc.

- **Établir l'échantillon**

  L'échantillon correspond aux personnes à qui vous soumettrez votre questionnaire. Il doit être représentatif de l'ensemble de la population que vous voulez sonder. Le choix de cet échantillon doit se faire au hasard, de manière à respecter chacun des groupes de la population investiguée.

  La *taille de l'échantillon* déterminera la marge d'erreur. Il est souhaitable de distribuer le plus grand nombre de questionnaires possibles, puisque la fiabilité statistique du sondage est en rapport avec la valeur absolue de l'échantillon et non avec la dimension totale de la population sondée.

Ainsi, plus l'échantillon est grand, moins grande sera la marge d'erreur. À titre d'exemple, on aura les correspondances suivantes :

Taille de l'échantillon	Marge d'erreur
25	12 à 20 %
50	8 à 14 %
100	6 à 10 %
200	4 à 7 %
300	3 à 6 %
400	3 à 5 %
500	2,7 à 4,5 %

- **Réaliser la cueillette, l'analyse et la compilation des résultats**

  Il est préférable de tester votre questionnaire sur quelques personnes avant de le diffuser. L'idéal serait de demander l'avis d'une personne compétente. Vous pouvez aussi faire appel à des étudiants en marketing.

  Évitez de dire que vous réalisez un sondage. En général, les gens n'ont pas le temps. Il faut plutôt présenter votre démarche comme une proposition d'un nouveau produit ou service. Dites que cela ne devrait prendre que quelques minutes.

  Il ne faut pas influencer les personnes en votre faveur.

  Le prochain tableau propose les principales formes d'enquêtes et leurs caractéristiques :

	Par la poste	Téléphone	À domicile	Dans la rue
Durée/ longueur	2 pages, maximum	Variable	Longue	Courte
Coût	Moyen	Moyen	Élevé	Moyen
Qualité des résultats	Moyenne	Bonne	Bonne	Moyenne
Quantité des résultats	Faible	Moyenne	Forte	Moyenne
Difficultés	Trouver une base de données	Bon nombre d'appels	Refus d'entrer	Refus de répondre
Éléments sondés	Qualitatifs, quantitatifs	Qualitatifs	Qualitatifs	Quantitatifs

La compilation et le calcul des résultats ne sont pas une mince affaire! Le calcul à la main peut être fastidieux et comporte des risques d'erreurs qu'il ne faut pas négliger.

Vous pouvez utiliser le logiciel Excel. Les réponses de chaque personne sondée devront être saisies de manière à faciliter les calculs statistiques.

N'oubliez pas que ces résultats ne sont pas scientifiques. Ils ne prédisent pas l'avenir, mais donnent les grandes tendances.

Il existe d'autres moyens de recueillir des *données primaires* . Vous pouvez faire des ***groupes de discussion*** (en anglais « *focus groups* »).

À l'instar des grandes entreprises, vous pouvez utiliser les groupes de discussion pour connaître l'opinion des gens. Il s'agit de réunir de petits groupes de personnes (entre 8 à12) à qui on propose des questions précises. Les discussions sont ouvertes. Il faut permettre à chacun d'exprimer son opinion. Si vous voulez jouer le rôle d'animateur, vous devrez continuellement résumer la pensée des participants.

Vous pourrez vous servir de caméras et de magnétophones pour analyser en détail le comportement des participants. Un élément important : il faut sélectionner au hasard les personnes pour les groupes de discussion. Notez qu'il faut constituer un ou deux groupes par segment de marché que vous visez. Ces rencontres se tiennent généralement le soir. Et n'oubliez pas de récompenser les participants!

À chaque question, vous compilerez les réponses de tous les groupes.

ANNEXE B

Liste de critères importants qui influenceront le choix de l'emplacement idéal pour votre entreprise

Accessibilité pour les clients

- L'emplacement est-il facile d'accès?
- L'espace de stationnement est-il suffisant?
- Le transport public est-il adéquat?
- La rue est-elle achalandée?
- Existe-t-il des facilités pour la livraison?
- Y a-t-il un côté de rue plus facilement accessible?
- Y a-t-il un sens unique?

Circulation

- Quels types de clients circulent dans le secteur?
- Quand?
- Combien?
- Les passants sont-ils les clients désirés?

Environnement

- Les commerces avoisinants attirent-ils le même type de clients?
- Y a-t-il des compétiteurs à proximité?
- Existe-t-il plusieurs magasins dans les environs ?
- Y a-t-il des espaces non loués dans le secteur?
- Le secteur peut-il se modifier ou changer?
- Le secteur est-il en croissance?

Caractéristiques physiques

- Visibilité de la bâtisse
- Apparence extérieure de la bâtisse
- Possibilité d'agrandissement
- Âge et condition de l'édifice
- Aspect des vitrines
- Agencement intérieur
- Espace de réception et d'expédition des marchandises

Conditions d'occupation

- Coûts d'achat ou de location
- Coûts d'exploitation et d'entretien
- Règlements de zonage
- Restrictions relatives au bail
- Rénovations requises
- Taxes

ANNEXE C

Questions qui s'imposent pour le choix d'un canal de distribution :

- Mon offre nécessite-t-elle un niveau élevé de service à la clientèle ?
- Est-il primordial de garder le contrôle de la commercialisation de mon produit ?
- Puis-je exercer une forme quelconque de pouvoir dans le canal de distribution ?
- Compte tenu des limites de mon entreprise (financières, commerciales, techniques, etc.), quels sont les types d'intermédiaires qui peuvent m'être utiles ? Devrais-je et pourrais-je partager certaines tâches et/ou certains risques ?
- Comment les produits concurrents et/ou de substitution sont-ils distribués? Vais-je utiliser le même canal ou en adopter un autre ?
- Quelle image de mon produit la distribution doit-elle contribuer à projeter ?
- Quel type de couverture de marché dois-je envisager ?
- À quelle étape de son cycle de vie mon produit est-il situé ?
- Quel(s) type(s) d'utilité (temps, lieu, propriété) les intermédiaires vont-ils créer ?
- Mon produit est-il saisonnier ? Facilement substituable ? Favorablement comparable aux produits concurrents ?
- Mon produit est-il fragile ? Périssable ? Occupe-t-il beaucoup d'espace d'entreposage ?
- Où ma clientèle cible trouve-t-elle une offre similaire ?
- Quelles sont les forces actuelles et éventuelles (tendances) du marché ? Est-ce que je connais bien la structure de la distribution du secteur ?
- Comment le conditionnement de mon produit influence-t-il sa distribution ?
- Quelle est la durée de vie de mon produit ?

ANNEXE D

Théories X et Y de Mc Gregor

ASPECT HUMAIN DANS LE PROCESSUS DE GESTION

L'individu participera à la réalisation des objectifs de votre entreprise si, ce faisant, il répondra à ses besoins personnels. Il faut donc bien canaliser ses efforts, lui accorder un traitement humain, favoriser son développement et sa croissance, lui confier des défis, reconnaître ses talents et lui offrir un climat d'équité et de considération.

Le personnel, malgré son importance fondamentale comme facteur de production, n'a pas toujours reçu une attention équivalente à celle accordée aux autres ressources.

Théorie X

- L'être humain moyen a le travail en aversion et va faire son possible pour l'éviter.
- Pour cette raison, la plupart des individus ne feront pas les efforts nécessaires pour permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs à moins d'y être contraint par la force, le contrôle ou la menace de punitions.
- L'être humain moyen préfère être dirigé, veut éviter toute responsabilité, n'a que peu d'ambition et désire surtout la sécurité.

Théorie Y

- L'effort physique et mental dans le travail est tout aussi naturel que le jeu ou le repos.
- Le contrôle et les menaces ne sont pas les seuls moyens d'amener les employés à contribuer aux objectifs de l'organisation. Les gens sont capables de s'auto-diriger et de s'auto-contrôler lorsqu'ils travaillent pour des objectifs acceptés et intériorisés.
- Placé dans des conditions propices, l'être humain apprend à accepter et à rechercher les responsabilités.
- La capacité de faire preuve d'imagination et de créativité dans la solution des problèmes de l'organisation se retrouve chez beaucoup d'individus au sein de la population.
- Dans l'organisation moderne, les capacités intellectuelles du travailleur sont sous-utilisées.

Extrait de: La dynamique de l'entreprise, 3ième édition, Jacques GUILLAUME, Bernard TURGEON, Claudio BENEDETTI, Éditions Études Vivantes, 1993, 394 p.

ANNEXE E

Comment satisfaire les besoins secondaires de vos employés selon Maslow et sa pyramide des besoins

Besoins primaires : physiologiques et de sécurité.
Besoins secondaires : sociaux, d'estime de soi et de réalisation de soi.

Besoins sociaux

- Promouvoir l'esprit d'équipe;
- Organiser des rencontres régulières avec les employés;
- Assigner des tâches pour qu'il y ait des rapports interpersonnels.

Besoins d'estime de soi

- Encourager les employés et reconnaître leur travail;
- Offrir des tâches qui sont de réels défis;
- Déléguer plus d'autorité;
- Offrir des cours de perfectionnement qui permettront aux employés d'augmenter leur compétence;
- Faire participer les employés à l'élaboration des objectifs de l'entreprise.

Besoins de réalisation de soi

- Promouvoir la créativité et l'innovation;
- Donner des tâches qui obligent les employés à utiliser leurs compétences artistiques et intellectuelles;
- Offrir de la formation qui aidera les personnes à mieux utiliser leurs compétences et leurs aptitudes au travail.

	MRC Antoine-Labelle : ▪ Beaux-Rivages ▪ Chute-Saint-Philippe ▪ Des Ruisseaux ▪ Ferme-Neuve ▪ Kiamika ▪ L'Annonciation ▪ L'Ascension ▪ Lac-des-Écorces ▪ Lac-du-Cerf	▪ La Macaza ▪ Lac-Saguay ▪ Lac Saint-Paul ▪ Marchand ▪ Mont-Laurier ▪ Mont Saint-Michel ▪ Nomininge ▪ Notre-Dame du-Laus ▪ Notre-Dame-de Pontmain	▪ Mont Saint-Michel ▪ Nominingue ▪ Notre-Dame du-Laus ▪ Notre-Dame-de Pontmain ▪ Rivière Rouge ▪ St-Aimé-du-Lac-des-Îles ▪ Sainte-Anne-du-Lac ▪ Sainte-Véronique ▪ Val-Barette		**CLD de la MRC Antoine-Labelle** www.cld-antoine-labelle.qc.ca	**Pour nous contacter :** Téléphone : (819) 623-1545 Courriel : accueil@cld-antoine-labelle.qc.ca
	MRC Argenteuil : ▪ Brownsburg-Chatham ▪ Gore ▪ Grenville	▪ Grenville-sur-la-Rouge ▪ Harrington ▪ Lachute	▪ Mille-Isles ▪ Saint-André-d'Argenteuil ▪ Wentworth		**CLD de la MRC d'Argenteuil** www.argenteuil.qc.ca	**Pour nous contacter :** Téléphone : (450) 562-8829 Courriel : cld@argenteuil.qc.ca
	MRC Deux-Montagnes : ▪ Deux-Montagnes ▪ Oka ▪ Pointe-Calumet	▪ Sainte-Marthe-sur-le-Lac ▪ Saint-Eustache ▪ Saint-Joseph-du-Lac	▪ Saint-Placide		**CLD de la MRC Deux-Montagnes** www.cld.deux-montagnes.qc.ca	**Pour nous contacter :** Téléphone : (450) 472-1502 Courriel : admin@cld.deux-montagnes.qc.ca
	MRC Laurentides : ▪ Amherst ▪ Arundel ▪ Barkmere ▪ Brébeuf ▪ Huberdeau ▪ Ivry sur le Lac ▪ Labelle ▪ La Conception	▪ Lac Supérieur ▪ Lac Tremblant Nord ▪ La Minerve ▪ Lantier ▪ Montcalm ▪ Mont-Tremblant ▪ Paroisse de Saint Jovite ▪ Sainte-Agathe-des-Monts	▪ Sainte-Agathe-Nord ▪ Saint-Faustin-Lac Carré ▪ Saint-Jovite ▪ Sainte-Lucie-des-Laurentides ▪ Val-David ▪ Val-des-Lacs ▪ Val-Morin		**CLD de la MRC Laurentides** www.cldlaurentides.org	**Pour nous contacter :** Téléphone : (819) 688-7335 Courriel : info@cldlaurentides.org
	MRC Pays d'en Haut : ▪ Lac-des-Seize-Iles ▪ Morin-Heights ▪ Piedmont	▪ Saint-Adolphe-d'Howard ▪ Sainte-Adèle ▪ Sainte-Anne-des-Lacs	▪ Sainte-Marguerite-Estérel ▪ Saint-Sauveur ▪ Wentworth-Nord		**CLD de la MRC Pays d'en Haut** www.cldpdh.org	**Pour nous contacter :** Téléphone : (450) 229-6638 Courriel : info@cldpdh.org
	MRC La Rivière-du-Nord : ▪ Prévost ▪ Saint-Colomban	▪ Sainte-Sophie ▪ Saint-Hippolyte	▪ Saint-Jérôme		**CLD de la MRC de La Rivière du Nord** www.cld-rdn.qc.ca	**Pour nous contacter :** Téléphone : (450) 431-0707 Courriel : info@cld-rdn.qc.ca